

بسم الله وبعد: تم الرفع بحمد الله من طرف

بن عيسى قرمزلي متخرج من جامعة المدية

التخصص الأول: إعلام آلي

التخصص الثاني: حفظ الممتلكات الثقافية بنفس الجامعة.

1983/08/28 **بالمدية – الجزائر-**

الجنسية: الجزائرية

للتواصل وطلب المذكرات مجانا وبدون مقابل

أطلب نسخة كاملة من مكتبتي الإلكترونية لكل التخصصات

1000 جيقا بـ 30.000 دج

هاتف : +213(0)771.08.79.69

بريدي إلكتروني: benaissa.inf@gmail.com

صفحتي على الفيسبوك: https://www.facebook.com/theses.dz

جروبي: /https://www.facebook.com/groups/Theses.dz

سكايب:benaissa20082

دعوة صالحة بظهر الغيب فربما يصلك ملفي وأنا في التراب ....

أن يعفو عنا وأن يدخلنا جنته وأن يرزقنا الإخلاص في القول والعمل..

ملاحظة: أي طالب أو باحث يسرق عمل الناس بأي طريقة فحسبنا الله وسوف يسأل يوم القيامة وما هدفنا إلا النفع حيث كان لا أن نتبنى أعمال الغير والله الموفق وهو نعم المولى ونعم الوكيل....

صل على النبي – سبحان الله وبحمدك سبحان الله العظيم-

بن عيسى قرمزلي 2014

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر

معهد التربية البدنية والرياضية

قسم الماجستير

تخصص: تسيير الموارد البشرية و المنشآت الرياضية

موضوع البحث :

إستراتيجية التسويق في المؤسسات والمنشآت الرياضية

دراسة حالة مؤسسة " الونشريسي"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التربية البدنية الرياضية

إعداد الطالب :

حنيش الحاج

إشراف الأستاذ الدكتور :

بن التومي عبد الناصر

أمام لجنة المناقشة :

الأستاذ الدكتور : بن التومي عبد الناصر..............................مقررا

الدكتور : قوراية أحمد ....رئيسا

الدكتور : لخلف عثمان ....عضوا مناقشا

2009/2008

إهداء

أهدي هذا العمل . . .

إلى أمي رحمها الله

أبي و أمي الثانية حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى زوجتي الكريمة وابني محمد أطال الله عمرهما

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل الزملاء و الأصدقاء من الابتدائي إلى الجامعة

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل

إلى كل أساتذتي الكرام و زملائي في العمل

إلى كل من يفعل الخير للأمة ولا ينتظر الجزاء

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	معايير تصنيف الخدمات	56
02	مستخدمو الإنترنت(بالمليون) حسب المناطق الجغرافية	64
03	أمثلة لمسميات السعر تبعا لمجال الاستخدام	79
04	قيمة البث التلفزيوني	111
05	إيرادات اللجنة الأولمبية من خلال تنظيم الألعاب الاولمبية	111
06	ترتيب أحسن عشرة أندية عالمية 2008	112
07	الفدراليات و الجمعيات الرياضية الوطنية	114
08	المنشآت الرياضية في الجزائر	115
09	مساهمة القطاع الخاص في القيمة المضافة بالجزائر	118

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج مخطط مستويات المسيرين	03
02	ركائز مراقبة التسيير	09
03	مفهوم مراقبة التسيير	10
04	أهداف مراقبة التسيير	12
05	عناصر النظام	24
06	نموذج لنظام المعلومات	31
07	وظائف نظام المعلومات	33
08	مقارنة بين المفهوم البيعي و التسويقي	41
09	صور التجارة الإلكترونية	61
10	المكونات الأساسية للمنتج	70
11	دورة حياة المنتج	73
12	مختلف مراحل تحديد السعر	80
13	شعار الشركة	126
14	الهيكل التنظيمي للشركة	128

خطة البحث

المحتويات	ص
شكر	
إهداء	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
خطة البحث	
المقدمة العامة	أ
الإشكالية الرئيسية	ب
الإشكاليات الجزئية	ب
فرضيات البحث	ج
أهمية الدراسة	ج
أهداف الدراسة	ج
أسباب اختيار الموضوع	د
منهج البحث	د
الفصل الأول : تقنيات الإدارة و التسيير في المؤسسات والمنشآت الرياضية	02
المبحث الأول : وظائف وتقنيات التسيير	02
المطلب الأول: مهام ووظائف المسير الرياضي	02
المطلب الثاني : مستويات التسيير الرياضي	03
أولا : المسيرون في الإدارة القاعدية	03
ثانيا: المسيرون في الإدارة الوسطى	04
ثالثا: المسيرون في الإدارة العليا	04
المطلب الثالث: تقنيات التسيير الرياضي الحديث	04
أولا : وظيفة التخطيط في الميدان الرياضي	40
ثانيا : التنظيم كتقنية للتسيير الرياضي	06
ثالثا : التوجيه والتنسيق	06
رابعا : الرقابة في المؤسسات الرياضية	08
المبحث الثاني : التفكير الإستراتيجي	14
المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية	14
أولاً: مرحلة التصميم	
ثانيًا : مرحلة التطبيق	
ثالثًا: مرحلة التقييم	

خطة البحث

رابعا : أنواع القرارات في المنظمات	16
المطلب الثاني : الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي	16
أولا : مفهوم الإدارة الإستراتيجية	16
ثانيا : تطور المفاهيم الإستراتيجية	17
ثالثا : العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي	18
المطلب الثالث : المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية	19
أولاً : الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الرياضية	19
ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية	19
ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (النشاط)	20
المطلب الرابع : الرقابة التقويمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الإستراتيجية	20
أولا : تقييم محتويات الإستراتيجية	20
ثانيا : المراجعة الإستراتيجية	21
ثالثا : اتخاذ الإجراءات التصحيحية	21
المبحث الثالث : نظام المعلومات كركيزة لنجاح إستراتيجية المؤسسات الرياضية	22
المطلب الأول : خصائص وعناصر النظام	22
أولا : خصائص النظام	22
ثانيا : عناصر النظام	23
المطلب الثاني:ماهية المعلومات	26
أولا: تعريف المعلومات	26
ثانيا: خصائص المعلومات	27
ثالثا : مصادر المعلومات	29
المطلب الثالث: نظام المعلومات	30
أولا: تعريف نظام المعلومات و مكوناته	30
ثانيا : وظائف و أهداف نظام المعلومات	32
الفصل الثاني : مفهوم وركائز التسويق	38
المبحث الأول: ماهية التسويق	38
المطلب الأول : تطور المفاهيم التسويقية	38
أولا : المفهوم الإنتاجي 1900-1930	39
ثانيا : المفهوم البيعي 1930 - 1950	39
ثالثا: المفهوم التسويقي (1950)	41
رابعا : المفهوم الاجتماعي(1970)	41
خامسا : المفهوم التسويقي الحديث	42

خطة البحث

المطلب الثاني: التسويق الحديث	42
أولا : نشأة التسويق	42
ثانيا : تعريف التسويق	43
المبحث الثاني: الركائز الأساسية للتسويق	44
المطلب الأول: دراسة السوق	44
المطلب الثاني: دراسة المستهلك	47
أولا : دراسة سلوك المستهلك	47
ثانيا : العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك	50
المبحث الثالث: التسويق في قطاع الخدمات	54
المطلب الأول : مفهوم وطبيعة الخدمات	54
أولا : مفهوم الخدمات	54
ثانيا : خصائص الخدمات	55
المطلب الثاني: تصنيف الخدمات	55
أولا : معايير التصنيف	55
ثانيا : التسويق في قطاع الخدمات	57
المبحث الرابع : التجارة الإلكترونية	60
المطلب الأول : ماهية التجارة الإلكترونية وبيئتها العامة	60
أولا : مفهوم التجارة الإلكترونية	60
ثانيا : التجارة الإلكترونية اتجار بالخدمة لا بالبضائع:	61
المطلب الثاني : التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية	62
أولا : الفرق بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية	62
ثانيا : البيئة العامة للتجارة الإلكترونية	63
المطلب الثالث : التسويق الإلكتروني	65
أولا : واقع التجارة والتسويق الإلكتروني	65
ثانيا : متطلبات التسويق الإلكتروني	70
الفصل الثالث : استراتيجيه التسويق في الهيئات المؤسسات	70
المبحث الأول : إستراتيجية المنتَج (Le Produit)	70
المطلب الأول : مفهوم وخصائص المنتَج	70
أولا : تعريف المنتَج (Le Produit)	71
ثانيا: تصنيف المنتجات	71

ثالثا : دورة حياة المنتج	71
رابعا : جودة المنتج	73
المطلب الثاني : إستراتيجية تمييز المنتجات	74
أولا : تعريف التمييز	75
ثانيا : أنواع إستراتيجيات التمييز	77
المطلب الثالث : إستراتيجية التغليف	77
أولا : الدور الحديث للتغليف	77
ثانيا : الاعتبارات الرئيسة في تصميم الغلاف	77
ثالثا :سياسات التغليف	78
المبحث الثاني : إستراتيجية التسعير	79
المطلب الأول : مفهوم وأهداف التسعير	79
أولا : مفهوم السعر	79
ثانيا : أهداف التسعير	80
المطلب الثاني : العوامل المتحكمة في تحديد السعر	80
أولا : تحديد الهدف	81
ثانيا : تقييم الطلب	81
ثالثا : تقدير التكاليف	81
رابعا : تحليل المنافسة	81
خامسا : اختيار طريقة التسعير	81
سادسا : تحديد السعر	81
المطلب الثالث : طرق وسياسات التسعير	82
أولا : طرق التسعير	82
ثانيا : سياسات التسعير	83
ثالثا : تسعير المنتجات الجديدة	84
رابعا : التسعير حسب الخصائص الإضافية	85
رابعا : التسعير على أساس بيع سلعتين معا	86
خامسا : التسعير على أساس الخصومات	86
المبحث الثالث : إستراتيجية التوزيع	87

خطة البحث

87	المطلب الأول : مفهوم وأنواع قناة التوزيع
87	أولا : تعريف قناة التوزيع
88	ثانيا : منافذ التوزيع والعوامل المؤثرة فيها
89	ثاثا : تعديل طرق التوزيع
90	المطلب الثالث : مستويات منافذ توزيع السلع
90	أولا : أشكال قنوات التوزيع
90	ثانيا: العوامل المحددة في اختيار منافذ التوزيع
91	ثالثا : التوزيع المادي للمنتجات
92	ثالثا : إستراتيجية التوزيع المادي
93	رابعا : مكونات التوزيع المادي
94	المبحث الرابع : إستراتيجية الترويج
94	المطلب الأول : مفهوم الترويج والاتصالات التسويقية
94	أولا : تعريف الترويج
95	ثانيا : أهمية النشاط الترويجي
95	ثالثا : الترويج والاتصال في التسويق
95	المطلب الثاني : عناصر المزيج الترويجي
95	أولا : الإعلان
98	ثانيا : البيع الشخصي
98	ثالثا : تنشيط المبيعات
100	رابعا : النشر
102	خامسا: العلاقات العامة
102	المطلب الثالث : ميزانية الترويج والعوامل المحددة للمزيج الترويجي:

أولا : تحديد ميزانية الترويج:	102
ثانيا : العوامل المحددة للمزيج الترويجي	103
الفصل الرابع : مفاهيم و استراتيجيات التسويق الرياضي	**108**
المبحث الأول : تطور مفاهيم التسويق الرياضي	108
المطلب الأول : التطور الدولي لمفاهيم التسويق الرياضي	109
أولا : انتقال الرياضة من الهواية إلى الاحتراف	109
ثانيا : التسويق الرياضي والميثاق الأولمبي	110
ثالثا : تسويق البطولات والدورات الرياضية:	110
رابعا : مكاسب الأندية العالمية من التسويق الرياضي	112
المطلب الثاني : دعائم التسويق الرياضي في الجزائر	113
أولا : الهيئات الرياضية الحكومية	113
ثانيا : المنشآت الرياضية الحكومية	115
المبحث الثاني : انعكاس التطورات الاقتصادية و السياسية على تطور مناخ الاستثمار في قطاع الرياضة في الجزائر.	117
المطلب الأول : الخوصصة والتحولات الاقتصادية المصاحبة	117
أولا : مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني	117
ثانيا : الإصلاحات الاقتصادية ومناخ الاستثمار	118
المطلب الثاني : التسويق الرياضي وقوانين الإصلاحات الرياضية في الجزائر	121
أولا : التسيير و التسويق الرياضي في ظل قانون76-81 لسنة 1976	121
ثانيا : التسيير والتسويق الرياضي في ظل قانون 89-03 لسنة 1989	122
ثالثا : التسيير والتسويق الرياضي في ظل الأمر 90-10 لسنة 1995	123
رابعا :التسيير والتسويق الرياضي في ظل القانون 10/04 لسنة 2004	124
المبحث الثالث : إستراتيجية التسويق في مؤسسة الإنتاج الرياضي " الونشريسي	126
المطلب الأول : تقديم مؤسسة الونشريسي للإنتاج والتسويق الرياضي	126
أولا : بداية نشاط المؤسسة	126
ثانيا : انطلاقة المؤسسة	126
ثالثا :أهداف مؤسسة الونشريسي	127
رابعا : تنظيم المؤسسة	127
	128

خطة البحث

المطلب الثاني: إستراتيجيات التسويق بالمؤسسة	128
أولا : إستراتيجية الدفع الذاتي	130
ثانيا : إستراتيجية التوسع والاستثمار	130
المطلب الثالث : تقنيات التسيير والإدارة الإستراتيجية في المؤسسة	132
أولا : الوسائل المستخدمة	132
ثانيا: طبيعة الاستبيان	132
ثالثا : تفريغ البيانات	132
التحليل	132
التحليل العام	140
الخاتمة العامـــة	142
قائمة المراجع	146
الملاحق	150

مقدمة عامة

المقدمة العامة :

يعتبر التسويق أحد الأنشطة الأساسية والحيوية التي تقوم بها منظمات الأعمال وتولي لها اهتماما بالغا نتيجة المنافسة القوية والصعبة التي تفرضها البيئة التنافسية، إضافة إلى التطور الذي يشهده الاقتصاد العالمي ، خاصة في ظل العولمة الاقتصادية وما تمخض عنها من حرية انتقال لعناصر الإنتاج ، أين أصبح المستهلك أكثر استقرارا في شراء احتياجاته من أي مكان في العالم.

إن المفهوم الحديث للتسويق هو النمط والسلوك الذي يجب أن تنتهجه المنظمات قصد معرفة احتياجات ورغبات المستهلك ودوافعه وعاداته الشرائية، حيث لكل مستهلك عادات ودوافع شرائية ورغبات كامنة وظاهرة من حيث نوع السلعة التي يريدها ومستوى جودتها وسعرها وهذا ما تسعى إليه جميع المنظمات من خلال تبنيها للمفهوم التسويقي الحديث، إلا انه لا تكتفي منظمات الأعمال تبني هذا المفهوم بمجرد تطبيقها واحترامها لعناصر المزيج التسويقي، خاصة إذا أرادت تحقيق سمعة طيبة والاستحواذ على أكبر حصة في السوق من خلال تقديمها لمنتجات أو خدمات كما يراها المستهلك من وجهة نظره التي تحقق له الرضى الكامل من خلال إشباع حاجاته ورغباته بأقل تكلفة ومع ضمان جودة عالية في نفس الوقت.

لقد أصبح المستهلك اليوم بمثابة مركز ثقل منظمات الأعمال ومحور بؤرة اهتماماتها، أين أصبح ينظر إليه كشريك فعال داخل المنظمات، بحيث أصبحت هذه الأخيرة تدار بواسطة عملائها (الإدارة بالعملاء) خاصة في اقتصاد يسمى باقتصاد العرض لذا عليها أن تعد نفسها بشكل جيد ، الشيء الذي يضمن صمودها وبقائها في وسط بيئة تنافسية تتسم بالحركية وعدم الاستقرار النسبي وإلا خسرت المنظمة مركزها التنافسي وبالتالي مكانتها في السوق.

ولا يعتبر القطاع الرياضي بمعزل عن كل هذه المتغيرات ، حيث لم يعد المجال الآن يقتصر على الممارسة الرياضية المسلية ، أو الرياضة الجماهيرية ، بل أصبحت الرياضة في حد ذاتها صناعة قائمة بذاتها لها مدخلات ومخرجات خاصة بها ، كما أن السوق الرياضية أصبحت تمثل شريحة مستهدفة من قبل القائمين على الصناعات ذات الطابع الرياضي.

و يعتقد الكثير أن حضارة اليوم والمستقبل هي حضارة الموجة الثالثة التي تستند على المعلومات كمادة أولية وأساسية لها حيث تسمح ببناء مجتمع أساسه قاعدة معلوماتية، أين أصبحت المعرفة والمعلومات مفتاح النمو الاقتصادي في القرن الواحد والعشرين إذ أصبحنا نتكلم عن اقتصاد المعلومات "***L'économie D'information***" مما أضاف تعقيدات جديدة لعمل الإدارة (على مستوى البيئة الداخلية والخارجية)، مما جعل نظم المعلومات بصفة عامة ونظام المعلومات التسويقي أحد خصائص المنظمات العصرية خاصة في المجتمع الحالي القائم على تكنولوجيا المعلومات .

إن نظام المعلومات التسويقي يمكن اعتباره أحد الوسائل الأساسية والضرورية بالنسبة للمنظمة التي تريد أن تواكب مستجدات بيئتها التسويقية، باقتناصها للفرص وتفاديها للتهديدات وجعل المستهلك محور اهتماماتها وقراراتها قصد إرضائه بإشباع حاجياته ورغباته لأنه هو سيد الموقف الذي يحدد مصير المنظمة.

<u>طرح الإشكالية</u>:

من خلال ما سبق تتضح لنا إذن إشكالية البحث والتي نطرحها في الإشكالية التالية:

" **ما مكانة إستراتيجية التسويق ضمن عملية التسيير في المؤسسات ذات الإنتاج الرياضي**" ؟

و ذلك يقودنا بالضرورة إلى طرح الإشكاليات التالية:

- ✓ ما هي متطلبات ووظائف التسيير بالنسبة للإدارة الحديثة ؟
- ✓ ما هي أهم الركائز الأساسية لبناء استراتيجية تنافسية في المؤسسة؟
- ✓ ما أهمية نظام المعلومات التسويقي في نجاح الخطة التسويقية في المنشآت الرياضية ؟
- ✓ ما هي الاستراتيجية المعتمدة من قبل مؤسسة "الونشريسي" لتسويق منتجاتها الرياضية بالجزائر ؟

فرضيات البحث :

للإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- إن الإدارة الحديثة تعتمد على تقنيات التسيير العلمية المتجددة ؟
- إن قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات المستهلك بشكل متميز و مواجهتها للمنافسة يعتمد أساسا على تبنيها الإستراتيجي.
- أدى تعقد وتشابك البيئة التسويقية وعدم استقرار هذه الأخيرة إلى جعل نظام المعلومات التسويقي إحدى الوسائل الأساسية في المؤسسة والذي يسمح لها بمواكبة مختلف التغيرات .

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذا الموضوع في النقاط الآتية :

- نحاول أن يساهم هذا البحث في توضيح مدى أهمية نظم المعلومات بصفة عامة ونظام المعلومات التسويقي بصفة خاصة في الرفع من أداء المؤسسة الرياضية خاصة في اقتصاد جديد وهو اقتصاد المعلومات .
- لفت انتباه مسئولي المؤسسات والإدارات الرياضية أن المعلومات أصبحت اليوم من إحدى المتغيرات الإستراتيجية، فتزويد إدارتهم بنظم معلومات وبالخصوص نظام المعلومات التسويقي وحسن استغلاله بشكل جيد يضمن لها بشكل نسبي التأقلم مع بيئتها الخارجية.
- الاهتمام المتزايد وخاصة في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات الرياضية بالتسويق نظرا للدور الذي يلعبه في تطوير المؤسسة.

أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- تبيان أن نظام المعلومات التسويقي هو العصب المحرك والقوة الدافعة للمؤسسة.
- إبراز أهمية تقنيات التسيير الحديثة في الرفع من فعالية المؤسسة.

- التفتح على المحيط الخارجي (البيئة التنافسية) ومتابعة مختلف التغيرات يتطلب وجود نظام معلومات تسويقي فعال .

و نتطلع أن تشكل هذه الدراسة معرفة إضافية وإثراء للمكتبة الرياضية.

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الدوافع والمبررات التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع نذكر:

- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بلادنا ، خاصة ما يتعلق بالجانب الرياضي .
- أصبح التسويق من أهم انشغالات واهتمامات المؤسسات الجزائرية، خاصة ونحن نتجه إلى اقتصاد حر أين تكثر فيه المنافسة.
- أصبحت أنظمة المعلومات من أهم مواضيع حديث الساعة في حياتنا اليومية وأحد السمات الرئيسية في المؤسسات المعاصرة .
- ميولي الشخصي في اختيار هذا الموضوع يتماشى مع الأوضاع الراهنة، خاصة ونحن نعيش في عصر المعلومات والاتصالات.

المنهج المستخدم في البحث :

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها اعتمدنا المنهج التحليلي والوصفي الذي يسمح لنا في الجانب النظري في تقديم الإطار الذي يقوم عليه التسيير الحديث و التسويق الإستراتيجي وأهم أبعاده وأسسه ونظرياته ودور نظام المعلومات التسويقي من خلال تعرضنا لمختلف مكوناته ووظائفه الأساسية، وكذلك إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة "الونشريسي" للمنتجات الرياضية .

الفصل الأول

تمهيــد:

يعتمد التسيير الحديث للمنشآت والمؤسسات على المناهج والأساليب العلمية المتطورة ، و التي تخدم في النهاية عملية التسيير و الإدارة ، حيث أصبح من الضروري أن تتوفر في أي منشأة أو منظمة مجموعة من المعايير والمتطلبات التي تشكل في مجموعها وظائف التسيير المعروفة و هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه (التنسيق) و الرقابة .

ولا تخرج الهيئات والمؤسسات ذات الطابع الرياضي على هذا المنحى باعتبارها منظمات أعمال وخدمات ، كما أن التحولات الاقتصادية و الاجتماعية التي عرفتها الساحة العالمية والمتمثلة أساسا في تنامي مظاهر العولمة والإصلاحات السياسية والاقتصادية ، أصبح هو الآخر يفرض على المؤسسات الوطنية ضرورة التكيف ومسايرة تلك التحولات المتسارعة .

و طبيعيا أن تكون أنماط التسيير و الإدارة هي المستهدف الأول من قبل المؤسسات الرياضية الوطنية ، حيث لم تعد الرياضة قطبا للترفيه وإنما صناعة قائمة بذاتها لا تمثل المتعة إلا وسيلة لجني الأرباح و هو التحدي الذي بات مفروضا رفعه من قبل تلك المؤسسات.

وبالتالي كان الهدف من هذا الفصل هو إبراز مفهوم التسيير ووظائفه مع التطرق لمدخلات النظام ومخرجاته ، وجاء في ثلاثة مباحث :

- **المبحث الأول: وظائف وتقنيات التسيير**
- **المبحث الثاني : التفكير الإستراتيجي**
- **المبحث الثالث : نظام المعلومات كركيزة لنجاح إستراتيجية المؤسسات الرياضية**

الفصل الأول : تقنيات الإدارة و التسيير في المؤسسات والمنشآت الرياضية

المبحث الأول: وظائف وتقنيات التسيير

يُعرف التسيير بصفة عامة بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة ، التي تشمل أساسا التخطيط ، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

ويتمثل المبرر العملي لوجود التسيير و أجهزته ، في قدرته على تحقيق الهدف من الوجود الأصلي للمؤسسة و هو خلق المنافع على اختلاف أنواعها، لذلك لا بد من النظر إلى التسيير على أنه عملية تحويل منتجة للمنافع للحصول على المخرجات من السلع و الخدمات و الفوائض، ابتداء من الموارد المادية و البشرية المتاحة للمنشأة[1].

المطلب الأول: مهام ووظائف المسير الرياضي:

من خلال التعريف الذي سبق للتسيير ، يمكن أن يعتبر مسيرا كل شخص يستطيع القيام بالأعمال و إنجاز المهام عن طريق الآخرين فهو مخططا، منظما، منسقا و مراقبا كما يتطلب في المسير أن تكون لديه سلطة معينة لاتخاذ القرارات و إلا فإنه يفقد صفته كمسير، و يتحول عمليا إلى منفذ فحسب.

والتسيير الرياضي يعتبر علما لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل ، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، تحليلها و دراستها و من ثم حصر البدائل أو الطرق الممكن إتباعها و مقارنتها بقصد اختيار أفضلها ، و يعتمد الأسلوب العلمي بدوره على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية أو تقنيات مالية أو غيرها، كما يعتمد على البرمجيات بشكل مكثف لتسهيل استخدام الطرق الكمية أو جعله ممكنا، حيث أن بعض هذه الطرق خاصة منها طرق بحوث العمليات لا يمكن تطبيقها عمليا بدون الحاسب، لما تستهلكه من جهد ووقت لا يمكن توفيرهما من غير استخدام الآلات.

ويتطلب التسيير الرياضي اللجوء للتقدير و المحاكمة الشخصية لأن عملية التسيير تتضمن أبعادا لا يمكن إخضاعها للقياس و لا التعبير عنها دوما بلغة الكم، فتعامل المسير الرياضي هو أساسا مع الأفراد و ليس فقط مع الآلات و الأجهزة و التقنيات التي لا يمكن بدورها أن تجرد عن الأشخاص الذين يقومون بتشغيلها، إضافة إلى ذلك فإن استعمال المسير للأساليب الكمية و التقنيات، يتطلب منه التزام اليقظة و الحذر، فالنماذج الكمية تنطوي على الكثير من التبسيطات

---

[1] – للتوسع في هذا المجال راجع : محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 .

و الافتراضات التي تحد من قيمة النتائج التي تُستخلص منها و كذلك من فعالية تطبيقها، كذلك التغيرات النوعية و الإنسانية يمكن أن تسقط من الحساب رغم أهميتها، و الواقع المعقد ذو الخصوصيات البيئية، يمكن أن يبسط عن طريق افتراضات تفتقر كثيرا إلى الواقعية .

ويعتبر الاعتماد على حكمة المسير و أرائه و تقديراته المستمدة من خبراته و تجاربه و احتكاكه بواقع البيئة ، أمرا مكملا لوظيفته العلمية وذلك لكون بعض المتغيرات لا يمكن التحكم في سلوكها خاصة تلك غير القابلة للقياس ، والتي تخضع لتقديرات المسير ، كسلوك الرياضيين والعمال و الأمزجة و الأهواء الشخصية .

المطلب الثاني : مستويات التسيير الرياضي

يمكن التمييز في الإدارة الرياضية كباقي المؤسسات ، بين ثلاثة من المستويات كما يتبين من الشكل (01).

الشكل (01) : نموذج مخطط مستويات المسيرين

المصدر : الباحث ، اعتمادا على محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، المرجع السابق ، ص 20

أولا : المسيرون في الإدارة القاعدية

يطلق عليهم المسيرون القاعديون كونهم ، يتواجدون في المستويات الدنيا للهرم التنظيمي حيث يقومون بالإشراف على المستخدمين، و استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، و يتم انتقاؤهم عادة بالنظر لخبرتهم و مهارتهم التقنية، أما مهمتهم فتتمثل في التأكد من أن المهام

الموكلة لمرؤوسيهم تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم و الكيف و التوقيت، وهم يقضون معظم أوقاتهم مع هؤلاء المرؤوسين بغرض النصح و الإرشاد.

ثانيا: المسيرون في الإدارة الوسطى

ويمثلون دور الوسيط بين المسيرين القاعديين من جهة والمسيرون في الإدارة العليا، و يتمثل دورهم في تنظيم استعمال و مراقبة موارد المؤسسة ، للتأكد من حسن سير التنظيم، ويتم انتقائهم وتوظيفهم بناءا على مهاراتهم وقدراتهم العلمية ذات العلاقة بالجانب الإنساني على الخصوص و ذلك لكونهم أكثر الأطراف احتكاكا بالعنصر البشري مقارنة بموظفي الإدارة القاعدية المتخصصين في الجانب التقني .

وتتمثل معظم مهامهم في كتابة التقارير، و حضور الاجتماعات و إجراء الاتصالات و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية، و توزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح و الإيضاح.

ثالثا: المسيرون في الإدارة العليا

يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهرم التنظيمي، و يقومون برسم المسار العام للمنشأة، أما عملهم الأساسي فيتمثل في التخطيط و رسم السياسات العامة، و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى و التأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة و تجرى ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى و خاصة من الوظائف الأساسية للمؤسسة أي الإنتاج و التمويل و البيعّ، ويختارون أساسا حسب مهاراتهم الفكرية والإبداعية ذات العلاقة بالتفكير الإستراتيجي و التنظير[2] .

المطلب الثالث: تقنيات التسيير الرياضي الحديث

أولا : وظيفة التخطيط في الميدان الرياضي:

يعتبر التخطيط وظيفة قيادية ومهمة في الإدارة العليا للمؤسسة ، وهو أول وأهم وظيفة ، ذلك لكونه يتناول التفكير في ما يجب عمله في المستقبل ، ومتى وكيف يتم هذا العمل ، أي تحديد أهداف المؤسسة ومداها الزمني والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، ويمكن تلخيص خطوات التخطيط العلمي السليم في ما يلي :

2- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، المرجع السابق ، ص 20

- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- وضع السياسيات والقواعد التي يسترشد بها في اختيار أسلوب تحقيق الهدف.
- وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب(التكتيك).
- تحديد الإمكانات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
- تحديد الإمكانات المتاحة فعلاً مع تحديد كيفية توفير الإمكانات غير المتاحة.
- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

وتتمثل أهمية التخطيط الرياضي في أن العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف متروك للصدفة في بيئة لا تعترف بالعشوائية .

1 – أنواع التخطيط في المؤسسات الرياضية

أ– تخطيط طويل الأجل :

ويعرف أيضا بالتخطيط الإستراتيجي وذلك لارتباطه بالأهداف الكبرى الأساسية للمؤسسة الرياضية ، والتي يتطلب تحقيقها ظروفا تنافسية على مدى زمني يتجاوز الخمس سنوات ، كما هو متعارف عليه في ميدان التسيير والتخطيط ، ويعتبر هذا النوع من التخطيط من مهام الإدارة العليا التي يخوَل لها أمر رسم السياسيات والأهداف العامة و تحديد الأهداف الأولوية المطلوب تحقيقها.

ب– تخطيط متوسط الأجل

ويسمى بالتخطيط متوسط الأجل لارتباطه بالإدارة الوسطى التي يسند لها أمر ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى برامج عمل متوسطة الأجل يتراوح مداها الزمني بين سنة و خمس سنوات ، ويكون هدف هذه البرامج هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مراحل ، وذلك كون هذه الأخيرة يستحيل الوصول إليها مرة واحدة ، نظرا لمداها الزمني البعيد و الإمكانيات المادية والبشرية التي يصعب توفيرها دفعة واحدة ، مما يجعل التخطيط متوسط المدى يمثل في جوهره تخطيطا تكتيكيا أي تحقيق الأهداف الكبرى وفق خطط متوسطة الأجل مشتقة من الخطة الإستراتيجية ، وتستعمل لتعديل البرامج وفق ما يتوافق مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

ج- تخطيط قصير الأجل :

ويسمى بالتخطيط التنفيذي أو التشغيلي لارتباطه بالإدارة التشغيلية في قاعدة الهرم التنظيمي ، أين يتم تطبيق وتنفيذ البرامج في الميدان ، وتكون الخطط في هذا المستوى من التخطيط قصيرة الأجل أي أقل من سنة ، كما يمكن تجزئتها إلى خطط وبرامج قصيرة لتسهيل تنفيذها من جهة وتوزيع الأدوار على المصالح المعنية من جهة أخرى .

ثانيا : التنظيم كتقنية للتسيير الرياضي

يقصد بالنظام مجموعة من القواعد والعناصر المترابطة فيما بينها بعلاقة ما، ولها هدف مشترك ، و إذا كانت هناك مهام ووظائف تؤديها تلك العناصر فيصبح النظام عبارة عن تنظيم ، أي أن كل عنصر من النظام له مهمة تنظيمية معينة هدفها تحقيق الهدف المشترك للتنظيم ككل .

من الناحية الاقتصادية فالمؤسسة الرياضية عبارة عن منظمة ، حيث تشكل مجموعة من الهياكل المترابطة فيما بينها لتحقيق أهداف مشتركة ، كما تشكل تنظيما مستقلا بذاته لتعدد المهام والوظائف التي تنشئها من خلال نشاطها ، وبالتالي فإن فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية ، يعتبر المحدد الرئيسي لسلامة أداءها ونجاح مهمتها .

وعموما يمكن التمييز بين عدة أنواع من الهياكل التنظيمية و قلما توجد منظمة قائمة على أساس تنظيمي واحد، إذ عادة ما تجمع معظم المنظمات بين نوعين أو أكثر من هذه الأنواع، ويمكننا هنا تمييز ستة أنواع رئيسية للتنظيم حسب طريقة تجميع النشاطات والوظائف وهي :

- تنظيم على أساس جغرافي .
- تنظيم على أساس الجمهور المستفيد .
- تنظيم على أساس الوظيفة .
- تنظيم على أساس المهنة .
- التنظيم المختلط .
- التنظيم الشبكي Matricielle.

ثالثا : التوجيه والتنسيق:

تهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

كما تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات ، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه ، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين ما يوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل.
وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها، وبالتالي فالمعلومات والبيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة ، وبقدر ما تكون هذه المعلومات والبيانات دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون قدرات المدير فعالة.
ونظرًا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.
وتعتمد عملية التوجيه والتنسيق في المنظمة على فعالية الاتصالات وكفاءتها ، وفي العموم يوجد نوعين رئيسيين من الاتصالات :

1: الاتصالات الرسمية: تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

أ ــ الاتصالات الهابطة: حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

ب– الاتصالات الصاعدة : أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجيتها.

ج ــ الاتصالات الأفقية: يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

2– الاتصالات غير الرسمية: وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسًا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرًا للوقت في جمع المعلومات.

3– وسائل الاتصالات :

هناك وسيلتان أساسيتان للاتصال الإداري، وهما:

- الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين.
- الاتصال الكتابي، والذي بموجبه تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبيرًا.

رابعا : الرقابة في المؤسسات الرياضية:

1- مراقبة التسيير:

اختلفت نظرة المختصين حول تحديد مفهوم مراقبة التسيير باختلاف وجهات نظر المدارس التي ينتمون إليها، ويمكن تقديم أهم التعاريف في ما يلي :

- **التعريف الأول :** يقول "A burland": ((إن مراقبة التسيير هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة ، تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة و جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان بداخلها متناسقة ، حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف)).[3]
- **التعريف الثاني:** حسب "Dearden. Anthony" : ((مراقبة التسيير هي المسار الذي يتأكد من خلاله المديرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة)).[4]
- **التعريف الثالث :** حسب "M.GERVAIS": ((مراقبة التسيير هي العملية التي يتأكد من خلالها المسيرون من أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وبكفاءة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المنظمة ،وأن المساعي والتوجهات الحالية تسير جيدا وفق الإستراتجية المحددة)).[5]

ويمكن القول أن مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة ، كما يمكن استخلاص أيضا أن مراقبة التسيير ترتكز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية، والملائمة كما هو مبين في الشكل(02) :

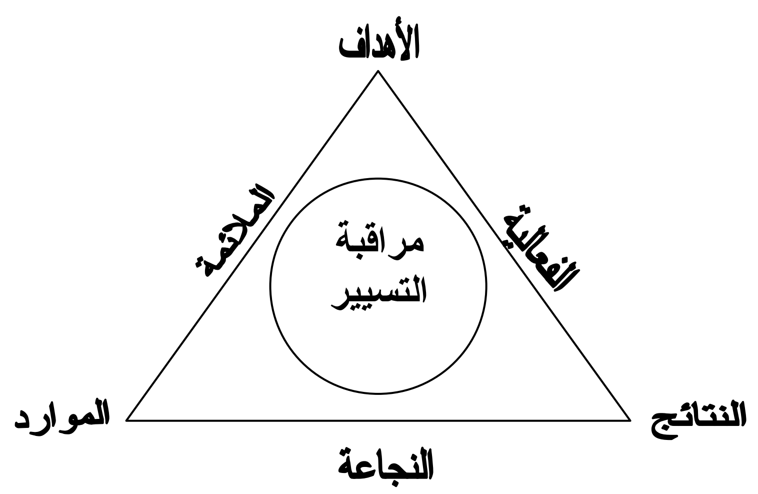
---

[3] – سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية: جامعة الجزائر، ص 64.

[4] - C.Alazard et S.Seperi, control de gestion manuel et application , 3eme Edition, DUNOD, paris, 1996, p:06.

[5] - Michel Gervais, control de gestion, 7eme Edition, ECONOMICA, 2000,p:20.

الشكل(02): ركائز مراقبة التسيير



المصدر : H.LONING et Y. PESQUEUX et COLL , le contrôle de gestion , édition ELLIPES , paris ,2001 , p :06-

2- ركائز مراقبة التسيير:

- **الفعالية:** هي مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة أي إلى أي درجة تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة.
- **الكفاءة :** هي مقارنة النتائج المحققة بالوسائل(الموارد) المستعملة، أي ما هي النتيجة المحققة باستعمال وحدة واحدة من المدخلات أو الوسائل.
- **الملائمة:** هي العلاقة بين الأهداف والوسائل(الموارد).

أما إذا جمعنا هذه المفاهيم الثلاثة فنحصل على ما يسمي بالأداء.

كما أن مصطلح مراقبة التسيير في السياق الثقافي الفرنسي يحمل معاني نوعا ما ذاتية، أي أن المراقبة(احترام القواعد المعمول بها) وتسليط العقوبات الصارمة في حال مخالفتها، وبالرغم من أن المصطلح قريب من معنى المراجعة والفحص إلا أن معناها يبقي بعيدا عن هذا المعنى الذي يعود أصله إلى أمريكا الشمالية.

ويقصد بـــ"Controle Management" بأنه مدى القدرة على التحكم في تسيير المؤسسة، وبه نستطيع أن نعرف مدى قدرة المسير على الشراء والتحويل بكل دقة وفعالية، ثم البيع والتسويق بكل ذكاء لمنتجات المؤسسة، وبالتالي تصبح لمجموع الأشخاص العاملين في هذه المؤسسة القدرة على أخذ القرارات السديدة، والتي تتعدى صلاحيات خلية متابعة التسيير، فبقدر ما أن القيادة النوعية ضرورية لتحقيق النتائج النوعية ، فان وجود مراقب للتسيير يبقى غير كافٍ

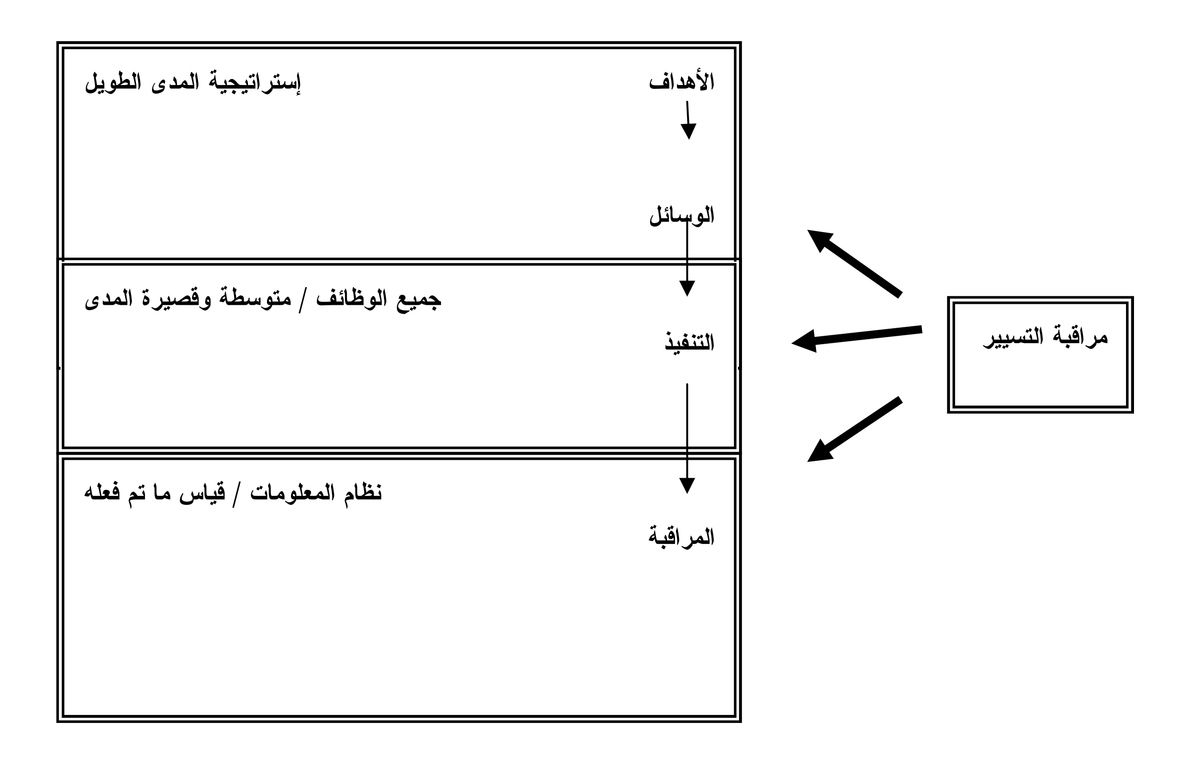
لتحقيق هذه النوعية، كما أن المراقب لا يستطيع أن يضع نفسه مكان مجموعة العمال، ويبقى كل منهم مسئول عن عمله.

ومن خلال التعريفين الأخيرين نجد أنهما ركزا على ثلاث مميزات أساسية لمراقبة التسيير وهي:

- مراقبة التسيير ليست بنشاط معزول وإنما يتعلق الأمر بمسار منظم وكامل.
- تحديد الصيغة النهائية لهذا المسار وهي تحقيق الأهداف.
- وفي الأخير نلاحظ أن"Anthony" أبرز أهمية البعد التحفيزي لهذا المسار.

وفي الأخير نستشف مما سبق أن مراقبة التسيير هي عملية ومسار ذات أهداف معينة، ترتكز على جانب الحث والتحفيز، ويمكن إبراز عملية مراقبة التسيير من خلال الشكل (03):

الشكل(03) : مفهوم مراقبة التسيير:



المصدر: C.Alazard et S.Seperi, control de gestion manuel et application ,p07 -

3-دور ومهام مراقبة التسيير:

إن تعدد مفاهيم مراقبة التسيير كما أوردناها سابقا توحي إلى تعدد ادوار ووظائف مراقبة التسيير، ذلك ما يجعل من الصعب الإحاطة بها ولكن يمكن ذكر أهمها:

- **مراقبة التخطيط الدائم "طويل الأجل"**:[6] تعتبر مهمة التخطيط الطويل الأجل ووضع الاستراتجيات للمؤسسة من أهم أعمال ومسؤوليات إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة مثل تعظيم الأرباح و تعظيم قيمة المؤسسة و تلعب معلومات مراقبة التسيير دورا بارزا في تزويد إدارة المؤسسة بتقارير عن التوقعات المستقبلية المختلفة، بحيث تساعد الإدارة على تقييم المعلومات الموجودة بهذه التقارير والعمل على اختيار أفضل بديل ووضعه في الخطة الطويلة الأجل.
- **التنظيم والتوجيه وتوزيع الموارد**[7]: إن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها لذا يقع على عاتق ومسؤولية المدراء توزيع هذه الموارد النادرة واستعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، ويتطلب ذلك تعاون الفعاليات والأنشطة المختلفة وتنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي إلى أفضل استعمال لها.
- **تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات**: ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة ومدى ملاءتها، وتتسلم الإدارة عدة معلومات عن الانجاز الفعلي الذي تم مقارنته مع الخطط المرسومة وتقييم الانحرافات بين الانجاز الفعلي والتوقعات، حسب الخطط الموضوعة ويتم البحث عن أسباب الانحرافات والمتسببين فيها وتصحيحها، وبهذه الطريقة تتم الرقابة على الانجاز وتقييمه.
- **جمع وتحفيز وتنشيط الأفراد**: حيث تقوم مراقبة التسيير على بعث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة وتنشيطها عن طريق مكافأة المُجِد ومعاقبة المتهاون وكذا تحفيز الأفراد وحثهم على بذل أقصى جهودهم.
- **جمع ونشر المعلومات المناسبة**: وفي الوقت المناسب وخاصة ما تعلق بالوضعية التنافسية للمؤسسة.
- **التقريب بين معطيات الواقع** وما يجب أن يكون في الإستراتجية.

6- احمد حسن ظاهر،المحاسبة الإدارية، دار وائل للطباعة و النشر ، الأردن، 2000، ص 9 0 / 10.

7- نفس المرجع السابق ، ص 9 .

- القائمون على مراقبة التسيير أخصائيون في الأرقام وأدوات القياس يفترض أن يكونوا دوما سباقين إلى وضع مؤشرات جديدة لقياس تأثيرات مختلف القرارات على الوضعية التنافسية للمؤسسة وكفاءتها المالية.
- مراقبة التسيير تسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تُزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور وظائفها و تقلبات محيطها مما يسمح لها بتعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالإنجازات، والتأقلم مع محيطها وفق وتيرة منسجمة.

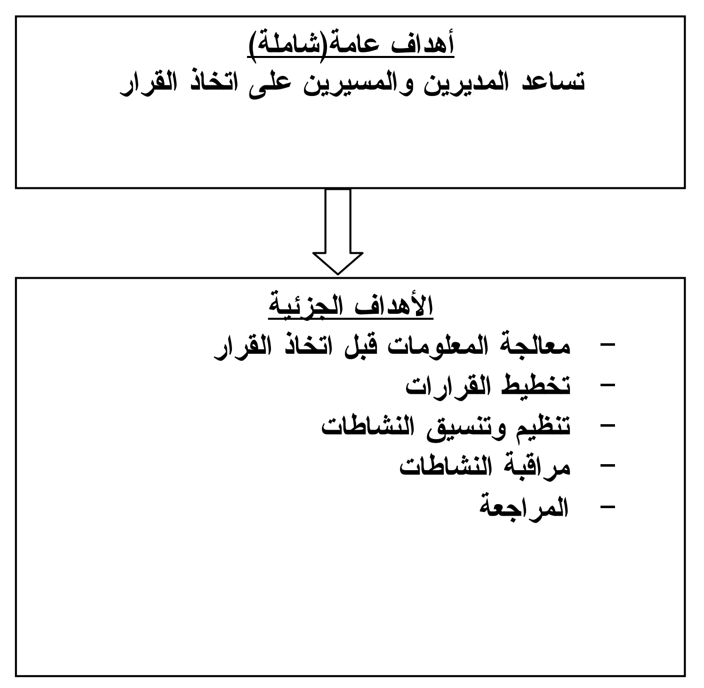
4-**أهداف مراقبة التسيير**: من خلال السعي لضمان كفاءة وفعالية القرارات التسييرية للمسئولين العمليين نجد إن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية[8]:

- التوفيق بين إستراتجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير.
- تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
- تطبيق التسيير وسلوك الأفراد، و إعادة تعريف اكتشاف الأداء.
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له.
- التمكن من تحقيق اللامركزية.
- مساعدة المسئولين العمليين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء.
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة.
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها واخذ إجراءات التحسين.
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة(أي مسايرة الأحداث ومتابعة الحاضر).
- مساعدة المدراء على اتخاذ القرار.

ويمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير في الشكل (04):

[8] -norbert guedj : le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, p:45.

الشكل(04): أهداف مراقبة التسيير



المصدر: - **ALAZARD.C et SEPARI.S** : le contrôle de gestion manuel et application ,opcit ,p : 08

ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفر عدة شروط نذكر منها[9]:

- تقسيم المهام المطبقة بشكل عام؛ ووضع النماذج في مكانها بالإضافة إلى تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات.

وتقف عدة عقبات في وجه تحقيق هذه الأهداف منها ما يلي:

- هناك تقريبا يومياً انشقاق بين مراقبة التسيير الإستراتجية ومراقبة التسيير العملية.
- هناك تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير وتقديم المعلومات النوعية و هذه الوسيلة تدخل في قياس أداء الأشخاص.
- هناك عجز في بعض الحالات لمراقبة التسيير في تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا والتي تسمح باتخاذ القرارات وتقدير الفوائد.
- الحساسية من طرف الأفراد اتجاه مراقبة التسيير(اعتبارها تفتيش).

---

[9]- شراب محمد ، مراقبة التسيير ، مذكرة ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، 2005 ، ص 23

المبحث الثاني : التفكير الإستراتيجي :

يستمد مصطلح الإستراتيجية جذوره من الكلمة اليونانية "STRATEGOS"، و هو الذي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري و صارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال، و تعرف الإستراتيجية على أنها " التصميم العام للسياسات و البرامج التي تستهدف الوصول إلى غاية محددة – عسكرية أو سياسية أو اقتصادية – و هي كأسلوب للعمل لا يمكن تصميمها إلا في إطار الواقع الذي تنفذ فيه"[10].

وبالتالي فهي خطة عمل شاملة لبلوغ هدف استراتيجي، و يرتبط مفهومها بوجود منافس أو خصم، أو بشكل عام طرف آخر يراد التأثير عليه كالمورد و المستخدم و غيره سواء كان من داخل المنشأة أو من خارجها، من هنا فإنه لا بد من أن تؤخذ ردود فعل المنافس أو الطرف المقابل في الحسبان عند وضع الإستراتيجية.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية: تعتبر قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق ، وتمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي[11] :

1ـ لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

2ـ جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.

3ـ مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.

4ـ إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

5ـ لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات، بواسطتها يتم مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

1ـ مرحلة التصميم.

---

10 – د. صديق محمد عقيقي، إدارة التسويق، المكتب العربي الحديث، 2003، ص563.

11– خطوات الإدارة الإستراتيجية ، www.islammemo.cc ، تاريخ الاطلاع 2006/03/20

2ـ مرحلة التطبيق.

3ـ مرحلة التقييم.

أولاً: مرحلة التصميم:

ـ ويطلق عليها أيضًا مرحلة التخطيط الإستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضاً تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الخطة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الإستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، والإستراتيجيات الوظيفة.

ـ وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل ، يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات وسلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تُستخدم.

ثانيًا : مرحلة التطبيق:

ـ تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسئوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الإستراتيجيات.

ـ وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية، فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الإستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

ـ وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وطرق غير تقليدية.

ثالثًا: مرحلة التقييم:

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم، لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية.

رابعا : أنواع القرارات في المنظمات:

يلاحظ أن القرارات التي تتضمن تغييرًا داخل المنظمة لا تعتبر قرارات إستراتيجية إلا إذا كانت تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية وزيادة حصتها في السوق، فمثلاً قرارات مثل إعادة التنظيم وإدخال الحاسب الآلي وتبسيط الإجراءات وتدعيم وسائل الاتصال بين فروع المنظمة، وغير ذلك من القرارات الداخلية البحتة، لا تعتبر قرارات إستراتيجية إذا لم تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية، ولكنها تعتبر قرارات إستراتيجية حينما تستهدف جعل المنظمة في وضع أفضل للتعامل مع بيئتها الخارجية، وجعلها أكثر قدرة على خدمة عملائها بطريقة أفضل مما يستطيعه المنافسون.

المطلب الثاني : الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي:

أولا : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية كمفهوم عرفها "ANSOFF" أحد رواد الفكر الإداري الإستراتيجي بأنها" تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و الحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة و الغايات التي يجب أن تحققها" كما يعرفها كل من HUNGER و WHEEEBEM بأنها" مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة" [12].

أما عن المستويات التي تتخذها الإستراتيجية لدى المنظمات الكبيرة المتعددة الأنشطة فنجد ثلاثة مستويات من الإستراتيجية:

- إستراتيجية المنظمة: تتعلق بالتوجه العام للمنظمة.
- إستراتيجية الأعمال: تكون على مستوى الأقسام والوحدات الإنتاجية.
- إستراتيجية النشاط: تتعلق بالأقسام الوظيفية.

[12] – رضا صاحب ، أبو حمدال علي، التسويق ، مؤسسة الوراق، عمان الأردن، ص 94.

في المستويات السالفة الذكر تتم ممارسة الإستراتيجية كعملية إدارية مترابطة المراحل، و التي تتطلب توافر معلومات تاريخية و حالية و مستقبلية عن عمليات المنظمة و بيئتها بما يمكن من تكوين و تنفيذ إستراتيجيات واقعية تحقق في النهاية رسالة المنظمة و أهدافها.

ثانيا : تطور المفاهيم الإستراتيجية[13] : أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية ، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (Alfred Chandler) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 "الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا" وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية.

وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة أيشتون (Juana Widord) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة.

وفي عام 1976 عرض (Wohlen وHUNGER) مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجرياه انتهيا فيه إلى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم جاء بعدهما العالمان (كبنر وتريجو) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة، تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر مابين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها.

ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي السيد (ohamy) بعنوان (العقل الإستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الإستراتيجي المعاصر في الإدارة.

وفي عام 1991 جاءت نظرية (Jean Thomson) حول تطوير الوعي الإستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية والتي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول إلى الهدف، ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة.

---

[13]– أسامة زين العابدين ، الإدارة بالمفهوم الاستراتيجي ، مقالة www.islammemo.cc ، تاريخ الاطلاع 2006/10/02

وفي عام 1991 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة، كتاباً بعنوان (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافس، وانتهى إلى تقديم ما سُمي بالإستراتيجية المعاصرة التي ترتكز على صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة في التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة.

وفي عام 1992 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا (جورج ويب) كتاباً انتقد فيه الشركات المتعددة الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك إستراتيجية عالمية شاملة، حيث توصل إلى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية.[14] وانتهى إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم ، عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من المزايا الذاتية.

ثالثا : العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الإستراتيجي

رغم تعدد المزايا التي تحققها المنظمات المعتمدة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي إلا أن ثمة عدداً من المنظمات لا تستطيع استخدامه لأسباب تتعلق بـــ :

- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل
- امتناع بعض المدراء عن وضع أهداف ومتابعتها لوحداتهم بسبب اعتقادهم بأن لا وقت لديهم من أجل ذلك.
- ظهور المشاكل أمام التخطيط الإستراتيجي يعطي انطباعاً سيئاً عن هذا التخطيط في أذهان المدراء.
- قصور الموارد المتاحة للمنظمة ربما كانت عقبة أمام استخدام مفهوم التخطيط الإستراتيجي.
- التخطيط الفعال يحتاج إلى وقت وتكلفة.

---

[14] – ("كوكا كولا" ، "ماكدونالد" ، "كانون" و "فولكس فاكن")

المطلب الثالث : المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية:

هناك ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية :

أولاً : الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الرياضية

وتعرف على أنها إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه.

والأهداف الخاصة بالإدارة والإستراتيجية على مستوى المنظمة وهي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

والإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- ما هو الغرض الأساس للمنظمة؟
- ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع عنها؟
- ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟
- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة؟
- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟

ثانياً: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

وهي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل ، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتَج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟
- كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟
- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (النشاط):

تقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محددا، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق، التمويل والأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية ، والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد، نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافآت وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لاتهمتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والالتزام بمجموعة من السياسات العامة.

المطلب الرابع : الرقابة التقويمية كأداة أساسية في عمل الإدارة الإستراتيجية

تبدأ الرقابة التقويمية قبل اختيار المنظمة إستراتيجيتها وأثناءه وبعده ، ذلك لأنها تتولى:

– إجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية تمهيداً لاختيار الإستراتيجية.

–استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار وصياغة الإستراتيجية.

– اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.

أولا : تقييم محتويات الإستراتيجية.

تقييم النتائج التي تحققت للمنظمة جراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية و تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنظمة في الوصول إلى الإستراتيجيات التي تستخدمها.

تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي المعتمد من الجودة بحيث يكون قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء، وأن يكون شاملاً

بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

ثانيا : المراجعة الإستراتيجية:

إحدى وسائل قياس أداء المنظمة ككل أو أداء بعض وحداتها وتمارسها الإدارة العليا أو لجان المراجعة أو المديرين وغالباً ما يتم الاستعانة بالاستشاريين في هذا المجال.

تستهدف المراجعة الإستراتيجية تدقيق:

- درجة فعالية المنظمة في علاقاتها بالمجتمع من حيث استجابتها لحاجات المستهلكين والانطباع السائد لدى الجماهير حيالها.
- فعاليات العلاقات بين الوحدات التنظيمية الوظيفية.
- درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لدى المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وتحديد الإستراتيجيات اللازمة للاستفادة من هذه الجوانب.

ثالثا : اتخاذ الإجراءات التصحيحية

الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة هي قيام الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة بحيث يتم تغيير بعض المعايير أو تعديل الإستراتيجيات وتتم هذه العملية بمرحلتين:

تحديد أسباب الانحرافات: هل تتعلق هذه الأسباب بأخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أم أمور طارئة وغير متوقعة في البيئة الخارجية ؟ وينبغي لتحديد هذه الأسباب الإجابة عن سلسلة من الأسئلة و أهمها الاستيضاح عن مدى ملائمة الإستراتيجية في ظل وجود الانحرافات.

الإجراءات التصحيحية : وذلك إما بتعديل الإستراتيجية التي لا تحقق المعايير المطلوبة أو تعديل المعايير بعد إجراء تقييم العلاقة بين المعايير المستخدمة والنظام الرقابي المستخدم.

وأخيراً فإن عملية التقويم والرقابة على الاختيارات الإستراتيجية تؤدي تلقائياً إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة ، تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقة الأخيرة بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها وفي المحصلة فحص الاختيار الإستراتيجي .

المبحث الثالث : نظام المعلومات كركيزة لنجاح إستراتيجية المؤسسات الرياضية

المطلب الأول : خصائص وعناصر النظام

أولا : خصائص النظام

قدم "churchman " وهو من أوائل الباحثين المهتمين بمنهج النظم و المروجين له خمسة خصائص التي يعتقد أنها تميز التفكير الخاص بالنظم و هذه الخصائص هي:[15]

1-أهداف النظام: يعد تحديد النظام الذي يسعى تحقيقه نقطة البداية في تصميم أي نظام، و تحديد الهدف العام للنظام يتبعه الهدف الفرعي لكل عنصر من عناصره بحيث يتم تحقيق الهدف العام عن طريق مشاركة كل عناصره .

2-**البيئة :** يشير مفهوم البيئة إلى كل ما هو خارج حدود النظام المعين ، و رغم ما قد يبدو من بساطة هذا المفهوم إلا أنه يحتاج إلى المزيد من الإيضاح.

فالبيئة تشمل كل ما يقع خارج نطاق تحكم النظام ، هذا الأخير الذي لا يستطيع أن يفعل شيئا أو لا يفعل إلا القليل بخصوص سلوك عناصر البيئة و خصائصها.

3-**الموارد:** تمثل كل الوسائل و الإمكانيات المتاحة للنظام، لإنجاز الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافه ، و تعتبر الموارد جزءا من النظام ، كما أنها عكس البيئة تشمل كل الأشياء التي يمكن للنظام أن يحدث تغيرا عليها.

4-**المكونات:** تشمل مكونات النظام كلا من مهمة النظام و وظائفه (المستترة و المعلنة).

فالوظائف الظاهرة للنشاط هي النتائج المقصودة و المعروفة، أما الوظائف المستترة فهي غير مقصودة و غير معروفة، و لسوء الحظ فان الوظائف المستترة غالبا ما يتم إهمالها عند تقييم الأهداف.

5-**الضبط:** يرى "تشرشمان" أن أي نظام ينطوي على نشاطين أساسيين هما التخطيط و الرقابة.

و يغطي نشاط التخطيط كل العناصر الأساسية للنظام مثل: الأهداف و البيئة و الموارد و المكونات.

أما الرقابة فتتعلق بمتابعة و تقييم تنفيذ الخطط و تخطيط عمليات التغيير الضرورية و تحديد معوقات التنفيذ.

---

[15]– منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية : النظرية و الأدوات و التطبيقات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، ص32.

كما يمكننا التطرق إلى خصائص أخرى لا تقل أهمية و نذكر منها:[16]

1-**النظام يعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات:** معظم أنواع التنظيم تتطلب بعض العمليات التحويلية لعناصر المدخلات إلى شكل محدد من عناصر المخرجات .

2-**النظم التطبيقية :** يمكن تطبيق النقد العلمي في مجالات مختلفة للاستفادة في مجال الإدارة.

3-**النظم الكلية :** الوظائف الصحيحة للنظام هي نتائج العلاقات المتبادلة لأجزائها ، و لهذا يجب أن ننظر إلى النظام كوحدة واحدة مع عدم إغفال أنه يتكون من مجموعة من الأجزاء.

4-**النظم أداؤها يفوق أداء الأجزاء المكونة لها:** أي أن قدرة النظام على الأداء ككل ، تفوق مجموعة قدرات الأجزاء المكونة لها.

5-**النظم المركبة:** عندما يكون جزء من النظام في حد ذاته نظاما، نطلق عليه نظاما فرعيا، و بالمثل يكون النظام نفسه جزء من نظام أكبر و بالتالي يطلق على هذا الأخير نظام الطبيعة المركبة .

ثانيا : عناصر النظام

يتكون أي نظام من مجموعة من العناصر المترابطة و يعتبر كل عنصر من هذه العناصر نظاما قائما بذاته له مدخلا ته و مخرجاته ، بمعنى أن كل عنصر من عناصر النظام ما هو إلا نظاما فرعيا و له أيضا عناصره الفرعية و بذلك فإن النظام الأشمل يعتبر بيئة للنظم الفرعية.

و أي نظام ما هو إلا عبارة عن مجموعة من المدخلات الذي تجري عليها عمليات تشغيل وتتحول إلى مخرجات معينة ، أي أن عناصر النظام هي مدخلات ، عمليات التشغيل ، المخرجات وعناصر أخرى تتمثل في التغذية العكسية (المعلومات المرتدة) إضافة إلى البيئة والحدود[17]، لاحظ الشكل(05).

---

[16]– سونيا محمد البكري و إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية ، دار الإشعاع ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 102

[17]–نادر أيوب ، نظرية القرارات الإدارية ، دار زهران ،الأردن ،1997 ،.ص 190.

الشكل(05) عناصر النظام



المصدر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، الإدارة الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص68

و يوضح الشكل (05) ما يلي:

1-**المدخلات** : Inputs

تعتبر المدخلات قوة دفع تزود النظام باحتياجاته التشغيلية، و هي تتألف من الموارد المادية كالمواد الخام المستخدمة في العمليات التصنيعية ، و الموارد البشرية بقيمتها و اتجاهاتها و من المدخلات التقنية و المعلومات و عادة ما تستخدم النظم العديدة من المدخلات التي تعتبر في نفس الوقت مخرجات أخرى ، و تنقسم المدخلات إلى ثلاثة أنواع و هي :

أ-المدخلات التتابعية : و هي مخرجات نظم أخرى سابقة للنظام المعين ، و التي تربطها بهذا النظام علاقة مباشرة أو تتابعيه ، مثل علاقة نظام المشتريات بنظام الإنتاج.

ب-المدخلات عن طريق التغذية العكسية : و تتمثل في إعادة جزء من مخرجات النظام كمدخلات له مرة أخرى .

ج-المدخلات العشوائية : المقصود بالعشوائية هو معناها الإحصائي ، فالمدخلات العشوائية هي المدخلات المتحملة للنظام المعين.

2-**المعالجة و التحويل:**

تمثل مجموعة من العمليات ، و النشاطات التي تجري على المدخلات من شكلها الأولي إلى الشكل المطلوب ، وهذه العمليات تقوم بها آلة ، أو إنسان ، أو حاسب آلي ، أو مهام تؤدي بواسطته أعضاء المنظمة أي تمثل مختلف وظائف المنظمة ووظائف الإدارة واتخاذ القرارات.

3-المخرجات : Out puts : و تمثل النتائج التي يقدمها النظام للبيئة الخارجية، من منتجات و خدمات مادية، أو فكرية، أو معلومات، أو طاقة أو غيرها و المخرجات ناتجة عن العمليات التحويلية و موجهة لطالبيها و مستخدميها.

و يمكن تصنيف مخرجات النظم إلى ثلاث أنواع:

– المخرجات التي يتم استهلاكها داخل نفس النظام في دورة العمليات التي تليها ، فمثلا الوحدات الناتجة عن إحدى مراحل العمليات التصنيعية، يعاد تصنيعها داخل المنظمة .

– المخرجات التي يتم استهلاكها مباشرة بواسطة أنظمة أخرى كبيع منظمة صناعية لمخرجاتها للعملاء.

– المخرجات المتمثلة في الجزء الذي لا يتم استهلاكه لا داخل المؤسسة ولا خارجها و لكن يتم التخلص منه في شكل نفايات.

4-التغذية العكسية: feed back

كذلك تعتبر جزءا من مدخلات النظام وهي المعلومات المرتدة التي تعود إلى التنظيم من البيئة الداخلية و الخارجية و ليعكس مدى تقبل البيئة لمخرجات النظام، ومدى تحقق الأهداف و النتائج المطلوبة ، ومدى تناسب المخرجات مع احتياجات النظم الفرعية و الرقابة على النظام و في حالة وجود خلل ما بالنظام فان هذه المعلومات تحدد موقعه لكي يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أو المناسبة.

5-البيئة : Environment

تشمل بيئة النظام تلك العناصر المؤثرة في أداء النظام ، ولكنها تقع خارج نطاق تحكمه ، بهذا لابد على النظام أن يتفاعل معها في استقباله للمدخلات ومعالجتها ، أو طرحه للمخرجات و حصوله على ردود الفعل الخاصة بها، وتأثيرات البيئة هي التي تحدد سلوك التنظيم[18].

6-الحدود:

حدود النظام تمثل الخط الذي يشكل دائرة مغلقة حول المكونات المختارة للنظام فهي تميز النظام عن بيئة و هي تشمل:

- **الحدود المكانية :** أي الإطار المكاني.
- **الحدود الزمنية :** هو زمن بداية العمل و الوقت المتطلب.

---

[18]– معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2002 ، ص70

-**الحدود الفيزيائية:** وهي العناصر المكونة للنظام و يمكن منها تعريفه و مهما كانت مكونات النظام فإنه يعمل ضمن مجموعة من الافتراضات و هي:

-وجود تفاعل و ترابط مستمر بين عناصر النظام.

-وجود الحدود التي تفصل مكونات النظام عن البيئة التي يتفاعل معها.

- تفاعل عناصر النظام مع البيئة ينعكس على شكل سلوك معين.

- رغبة كل عنصر من عناصر النظام بالاحتفاظ بحالة من التوازن أو استعادة التوازن في حالة وجود خلل معين.

- تمثل المعلومات المرتدة من عناصر النظام و من البيئة الخارجية أهمية خاصة في تحديد سلوك النظام و توجيهه.

المطلب الثاني:ماهية المعلومات

إن المعلومات هي الأساس المحرك للمنظمات وهي جوهر كثير من النظم المستخدمة في المنظمة ، لهذا يجب تحديد مفهومها وخصائصها ومصادرها من أجل أن يسهل العمل بها.

أولا: تعريف المعلومات

إن التعريف الشائع للمعلومات هو عبارة عن بيانات تم تشغيلها لتصبح ذات دلالة وقيمة معينة لدى فرد معين[19]، بحيث تعبر عن المخرجات النهائية لسلسلة من العمليات تبدأ بملاحظة متابعة الأحداث التي تترجم إلى علامات و رموز متابعة الأحداث التي تترجم إلى علامات ورموز وخصائص وإشارات والتي تتمثل في البيانات التي يتم جمعها وتصنيفها وترتيبها، تلخيصها، معالجتها، استرجاعها وتوزيعها وذلك من أجل استخدامها لاتخاذ القرارات.

تمثل أيضا البيانات التي يتم انتقائها وتنظيمها بما يلاءم حاجة المستفيد منها وحاجة المشكلة نفسها و الزمان و المكان الذي يتعلق بتلك المشكلة.

في كثير من الحالات لا يستطيع المسير الحصول على جميع المعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة و هذا بسبب عدم توفر هذه المعلومة أو ارتفاع تكاليف الحصول عليها أو بسبب الحاجة لوقت طويل للحصول عليها زيادة على الوقت المطلوب لاتخاذ القرار، وقد تعرف

---

[19]- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات ، مرجع سابق، ص 12.

المعلومات في مفهوم بعض العلماء مثل "ADRIAN MC DONOUGH" ،((أنها مقياس لقيمة معينة ، لمتخذ قرار معين ، و في وقت معين))[20]

كما تعرف أيضا بأنها ((كيان ملموس أو غير ملموس، يخفض من عدم التأكد بشأن موقف أو حدث معين))[21] ، فالمعلومات المتعلقة بحصول الشركات على قرض تخفض من عدم التأكد بشأن تعرض تلك الشركة للإفلاس، و يعرف " RESEAU " المعلومة بأنها ((مجموعة أخبار تحمل معارف أو على حلول موضوع أو شيئا معينا ، فالمعلومة هي عملية فعل الأخبار و تحتوي على مضمون ما يتم الأخبار به في آن واحد هذا لأجل الفهم الجيد للمحيط))[22].

ثانيا: خصائص المعلومات

حتى تكون المعلومات ذات دقة تمكن من أداء دورها يجب أن تتأكد من أن خصائص المعلومات يتلاءم مع موقف الذي يتخذ منه القرار و من أهم الخصائص هي:

أ- النطاق الزمني : قد تكون معلومات تاريخية تستخدم لمتابعة و مراقبة الأداء أو لتصميم حلول بديلة لمشاكل روتينية، والمعلومات المستقبلية غالبا ما تستخدم لأغراض التنبؤ أو لتقديم معايير لعملية المراقبة.

ب-الشكل الذي تقدم فيه المعلومات : قد تكون معلومات ملخصة والتي تكون كافية للتعرف على المشاكل و المعلومات التفصيلية تستخدم في اتخاذ القرارات في المستويات التشغيلية.

ج-معلومات متوقعة و غير متوقعة

-**المعلومات المتوقعة:** تستخدم لتخفيض حالة عدم التأكد.

-**المعلومات غير المتوقعة:** تستخدم لاكتشاف المشكلات.

د-**درجة تنظيم المعلومات:** تشير **المعلومات المنظمة** إلى معلومات مصنفة بوضوح في شكل تقارير بحيث يعكس التقرير كافة المعلومات التي يحتويها، أما **المعلومات غير المنظمة** تقدم في شكل لا يفصح عن ما يحتويه من معلومات.

هـ- دقة المعلومات : من أهم الأسباب التي تؤدي إلى وجود أخطاء في المعلومات نذكر مايلي:

- عدم دقة عملية القياس و عدم دقة طريقة جمع البيانات.

---

[20]- سونيا محمد البكري و إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سابق ص25.

[21]- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات ، مرجع سابق ، ص12.

[22]-سونيا محمد البكري و إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية مرجع سابق ، ص75 .

- إعداد البيانات بشكل غير سليم و التزوير المتعمد فيها.
- وجود أخطاء في عملية التشغيل للبيانات.
- ضياع بعض البيانات أثناء مرحلة التشغيل.
- إمكانية استخدام ملفات خاطئة في عملية حفظ البيانات.
- استخدام برامج غير ملائمة.

و للتقليل من هذه الأخطاء يمكن الخضوع لطرق منها :

- استخدام أساليب للرقابة والمراجعة الداخلية لاكتشاف الأخطاء في المعلومات.
- وضع درجة معينة من الثقة حول صحة البيانات.
- الخضوع لمجموعة من القواعد حول عملية القياس و التجميع و إعداد البيانات[23].

و- اقتصادية المعلومات

و تتركز على تحديد التكاليف، و قيمة المعلومات حتى يمكن التعرف على المزايا التي عادت على المنظمة من استخدام البيانات و قد يتضح على هذا النحو التالي:

1- **كمية المعلومات:** يمثل التغير في رصيد المعرفة - لدى شخص تسلم الرسالة مباشرة- نتيجة لتخفيض عنصر عدم التأكد المترتب على رسالة معينة مرسلة إليه من مصدر معين[24]

2- **تكلفة المعلومات:** تختلف من مؤسسة لأخرى حسب ظروفها و قد تنقسم إلى:

- **التكاليف الرأسمالية للمعلومات:** تتمثل في تكلفة المعلومات و تكاليف التحول من نظام إلى آخر مثل التحول من نظام يدوي إلى نظام آلي في تشغيل البيانات و تتضمن تكاليف تصميم النظام الجديد، تكاليف الدراسات و غيرها.

- **التكاليف الإدارية للمعلومات:** تتمثل في تكاليف تشغيل البيانات مثل:

مرتبات العاملين بالمركز للمعلومات، و الصيانة، و الموارد المستخدمة.

3-**قيمة المعلومات:** تمثل المنفعة التي تعود على المنظمة أو المسئول المستخدم لهذه المعلومات المتاحة و تصنف قيمة المعلومات إلى:

- معلومات تامة و كاملة تسمح بالتأكد .
- معلومات تحمل درجة من الاحتمال لحدوث نتائج و استخدامها يكون في ظل المخاطرة.

---

[23]-حسن سيد إسماعيل، نظم المعلومات الإدارية ، دار الجامعية ، بيروت ، 1996، ص 107 .

[24]- سونيا محمد البكري و إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سابق ، ص30 .

- معلومات لا تحمل نسبة من الاحتمال، و استخدامها يكون مع عدم التأكد.

ثالثا : مصادر المعلومات

من خلال نوعية النشاطات التي تمارسها المؤسسة تنتج أشكالا متعددة من المعلومات بحكم أوضاعها الداخلية و الخارجية و منه تصنف مصادر المعلومات إلى المصدرين الآتيين:

1- المصدر الداخلي[25]:

و تتمثل في المعلومات التي تحتفظ بها المنظمة على شكل بيانات وسجلات تتعلق بأوضاع و إجراءات العمل ، بحيث استخدمت لأغراض التخطيط والتقويم والمراقبة وتتميز هذه المعلومات بالأهمية بحيث هي أساس اتخاذ القرارات ، و نميز لها عدة أصناف :

أ-معلومات مالية: و تتكون من ميزانيات تقديرية وحسابات وإرادات ونفقات ومصادر التمويل و طرق الاستثمار والقوانين والتشريعات والأنظمة المالية...الخ.

ب- معلومات متعلقة بالمشتريات و المخازن: و تتضمن موردين، أصناف سلع، ميزانيات، مشتريات، طرق الشحن و قوانين تنظم أعمال التخزين.

ج- معلومات الإنتاج : وهي متعلقة بتحديد متطلبات الإنتاج موصفات منتجات الصيانة و الإصلاح وضع مواصفات العملية الصناعية، تحديد معايير الأداء.

د- معلومات المبيعات: تتعلق بالعملاء و مراسلات العقود ، فواتير البيع وعدد الوحدات ، سعر البيع الوحدة ، طريقة الدفع ، و كذلك الشحن و التأمين.

هـ- معلومات شؤون الأفراد: تشمل نوع المراكز الوظيفية و اختصاصاتها، عدد العاملين ،و مدة خدمتهم ، الأجور ، التعويضات ، الترقيات...الخ ، قوانين متعلقة بشؤون الموظفين و العاملين.

و- معلومات البحث والتطوير:تشمل معلومات متعلقة بنوع الأجهزة و التقنيات والأدوات و الدراسات لتحسين الإنتاج و إبداع أنواع جديدة منها.

2-المصدر الخارجي:

معلومات صادرة من المحيط الخارجي للمؤسسة ، وتقوم هذه الأخيرة بإعطاء صورة واضحة عن الواقع الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، القانوني في البيئة الخارجة ، و نوعية التحديات

---

[25]-نادر أيوب، نظرية القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 203.

في مجال التقنية ، المنافسة ، ودرجة المخاطرة ، فهي ذات علاقة وثيقة بتحديد الأهداف و الخطط و السياسات التي تعمل المؤسسة على تنفيذها من خلال السلوك الذي تقوم به .

تتضمن **المصادر الداخلية والخارجية** ما يلي[26]:

ا- مصادر شفهية : تعرف على أنها المناقشات التي تجرى بين العمال واللقاءات والاجتماعات ومحادثات العمال مع بعضهم سواء في نفس المؤسسة أو في مؤسسات أخرى و منه يمكن اعتبار أن المصادر الشفهية مصدر داخليا من مصدر المعلومات .

ب- مصادر وثائقية: وتنقسم بدورها إلى نوعين مصادر أولية و أخرى ثانوية.

المطلب الثالث: نظام المعلومات

تلعب نظم المعلومات دورا استراتيجيا في حيات المنظمات لضمان استمراريتها ونجاحها، كونها مصدر للمعلومات التي تلعب دورا هاما في مساندة عملية اتخاذ القرارات، وتقوم بتدعيم الإدارة في التخطيط والرقابة على النظم والنشاطات والمشروعات بشكل جيد.

لذلك فقد أصبحت نظم المعلومات جزءا أساسيا من مقومات نجاح المنظمات الحديثة.

أولا: تعريف نظام المعلومات و مكوناته

1- تعريف نظام المعلومات:

تعددت التعاريف الخاصة بنظام المعلومات و ذلك لاختلاف جوانب النظم فنجد :

- "ROBERT REIX" عرفه بأنه ((نظام المعلومات مجموعة من الموارد والوسائل و البرامج و الأفراد و المعطيات والإجراءات تسمح بجمع و تخزين و معالجة و إيصال المعلومات على شكل معطيات ، نصوص ، صور ورموز...الخ. في المنظمة[27].

- أما سونيا محمد البكري وإبراهيم سلطان بأنه ((مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم . و مساعدة المديرين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق منتجات جديدة))[28].

- أما منال الكردي فعرفت نظم المعلومات الإدارية ((باعتبارها مجموعة شاملة ومنسقة من نظم المعلومات الفرعية، التي تتكامل معا بصورة رشيدة لتحويل البيانات إلى معلومات، بطرق

---

[26] - سونيا محمد البكري و إبراهيم سلطان نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سابق، ص 32

[27] كامل السيد غراب وفادية محمد حجازي، مرجع سابق، ص 99.

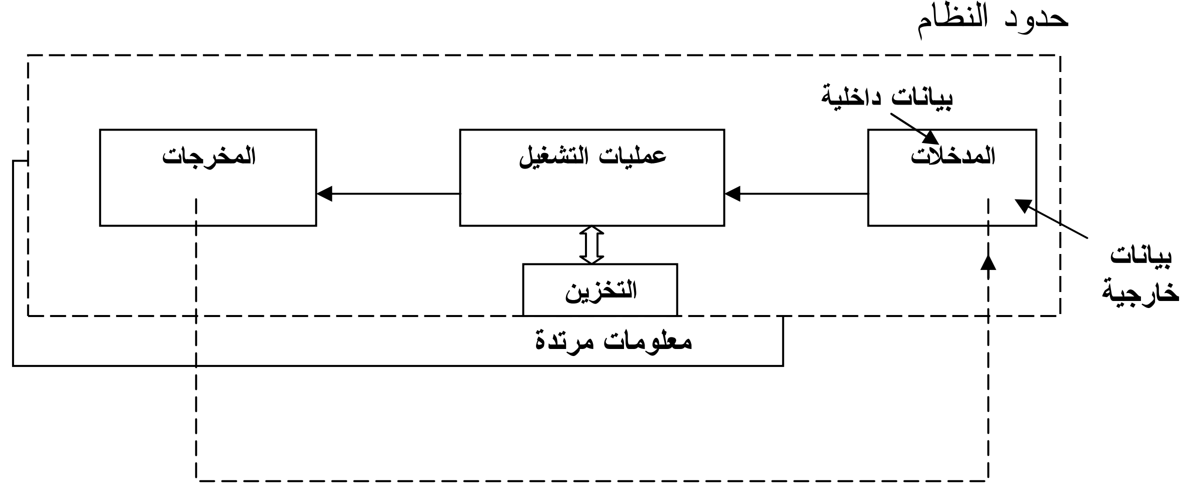
[28]-سونيا محمد البكري و إبراهيم سلطان ، مرجع سابق ص14

متعددة لرفع الإنتاجية، و بما يتفق مع أنماط و خصائص المديرين. وعلى أساس معايير متفق عليها للجودة))[29].

و بصفة عامة نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية، تعمل لتحقيق التكامل بين كل أنشطة المنشاة ، من خلال تداول المعلومات المتكونة من بيانات مختارة ومنظمة يتم معالجتها و تخزينها و إيصالها و ذلك لاستخدامها في اتخاذ القرارات.

و لنظام المعلومات نطاق وإطار يبين حدوده الداخلية والخارجية وبذلك يمكن الوقوف على المتغيرات التي تؤثر في النظام أو التي يمكن التأثير عليها أو التحكم فيها ، أنظر الشكل(06) .

الشكل (06) : نموذج لنظام المعلومات



المصدر: معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 85.

– خصائص نظام المعلومات

لا يمكن أن نتحدث عن نظام المعلومات إلا إذا توفرت فيها بعض الخصائص ونذكر منها[30].

أ– توازن النظام مع البيئة المحيط بها

إن تفاعل مكونات النظام مع بعضها البعض داخل حدود النظام أمرا ضروريا حتى تتم عملية تشغيل الأزمة للوصول للمعلومات و تحقيق الهدف من النظام ، و لكن لا يمكن حدوثه دون أن تكون هناك علاقة لعناصر النظام بالبيئة المحيط به.

---

[29]– منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سابق، ص181.

[30]– منال محمد الكردي و جلال إبراهيم العبد ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية ، مرجع سابق، ص 30.

ب-خطوط الاتصال بين الأنظمة الفرعية

لكي يقوم النظام بوظائفه الأساسية و أنشطته بكفاءة و فعالية من الضروري أن تحدد فيه خطوط الاتصال بين الأنظمة الفرعية التي تمثل حلقات الوصول و التي تتدفق عبرها المدخلات و المخرجات.

ج- التغذية العكسية (المرتدة)

من الصفات التي يجب أن يتصف بها نظام المعلومات قدرته على التعديل وفقا للظروف الناتجة عن التفاعل مع الظروف التي يجب أن يسمح للتأثير على أنشطة النظام و يتم عادة استخدام أسلوب التغذية العكسية و هذا عن طريق استرجاع المعلومات من مستخدميها الذين قدمت لهم مع اخذ أرائهم عن تلك المعلومات من حيث ملاءمتها و فعاليتها في اتخاذ القرار و إرجاعها إلى معديها مرة أخرى.

د- التوجيه السليم للمعلومات

إن المعلومات تمثل مخرجات النظام، ويعتبر تعديلها وتوجيهها بالأسلوب السليم هو الهدف النهائي للنظام.

هـــ- أسلوب الاستفادة من المعلومات

إن قيمة المعلومات ترتبط ارتباطا كليا بالقدرة على الاستفادة منها في التسيير عموما و اتخاذ القرار خصوصا و لذلك فان على واضعي النظام أن يراعوا فيه القدرة على إعداد المعلومات وفقا للأساليب العلمية المتطورة لإعداد نماذج تنبؤية باستخدام أساليب التحليل الرياضي الإحصائي للمعلومات ، و ذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة لمستخدمي المعلومات في التسيير و اتخاذ القرار.

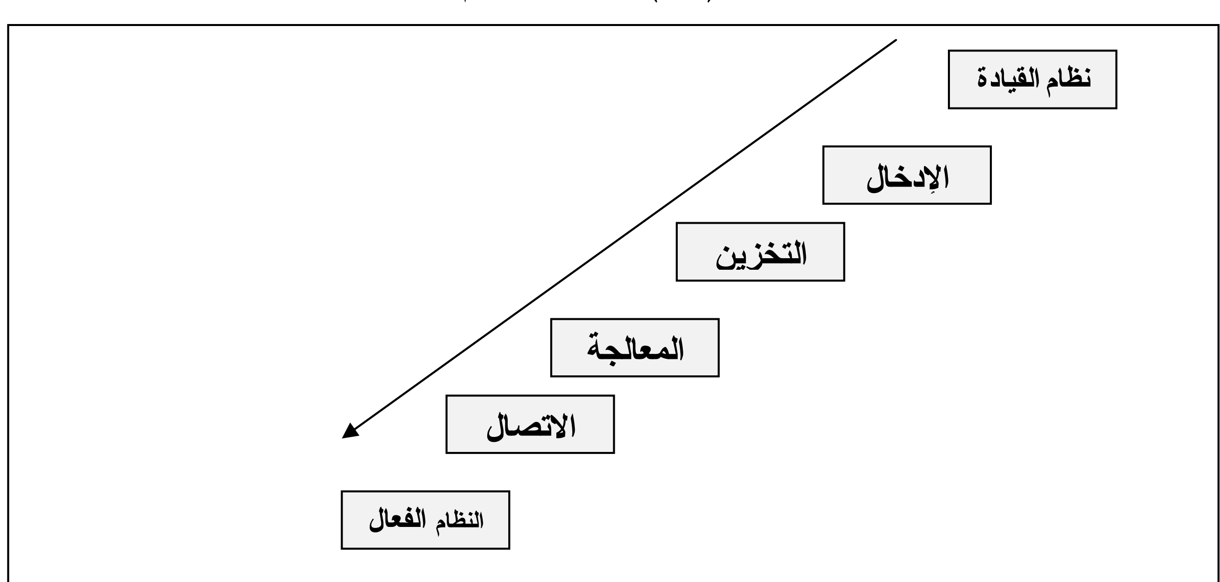
ثانيا : وظائف و أهداف نظام المعلومات

يقوم نظام المعلومات بجملة من الوظائف يسعى من خلالها لتحقيق أهداف معينة:

1- وظائف نظام المعلومات:

يمكننا تحديد أربعة وظائف أساسية لنظام المعلومات يمكن تمثيلها في الشكل(07):

الشكل (07): وظائف نظام المعلومات



المصدر:Jean .C .Courbon : systèmes d'information, inter éd, Paris, 1993, p 26-

1-**الإدخال**: كل نشاط يعمل على أساس نقل المعلومات، يفرض على المستعمل حجم المعلومات المتدفقة خارج و داخل التنظيم، لان المعطيات يمكنها أن تكون بشكل مطلق، حيث لا يمكن القول بأنها صالحة للاستعمال مادامت لم تحجز أو تجمع حتى تكون من ضمنيات نظام المعلومات ، بالإضافة إلى هذا هناك بعض العناصر يجب أخذها بعين الاعتبار و هي:

- إمكانية استخدام المعلومات في ظروف معينة.
- صلاحية المعلومات.
- ملائمة المعلومات.

2-**التخزين**:عملية التخزين تتم على مستوى أساس حجز أو جمع المعلومات ، و حتى تأخذ هذه الأخيرة مكانا في نظام المعلومات يجب أن تكون محجوزة أو مجمعة بطريقة منظمة في مراكز أو أماكن ملائمة، يسمح باستعمالها في أي وقت ممكن ، فالاستعمال يتم عن طريق وسائل تقنية أو تنظيمية كما يجب أن تكون عملية التخزين على شكل منظم من جهة و فعالة و ملائمة من جهة أخرى و بذلك يمكن من معرفة :

- طبيعة و نوعية المعلومات المتعلقة بالواقع الذي توجد فيه .
- تحليل الروابط الممكنة بين مختلف المعلومات.

وبالتالي وظيفة التخزين وظيفة ضرورية و أولية للمراقبة لأنها تطلعنا على التطورات و التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

3-**المعالجة**:لا نستطيع أن نتكلم عن نظام المعلومات إلا في الوقت الذي يتفاعل فيه المستعمل مع المعلومات، فوظيفة المعالجة التي يشملها النظام هي عبارة عن مجموعة نظريات و الوسائل و النماذج التي تسمح بتحليل المعطيات على النتائج، سواء بالمعالجة أو الآلية.

4- **الاتصال**: تعتبر وظيفة الاتصال من الوظائف الأساسية لنظام المعلومات إذ يجب عليه أن يضمن الارتباط بين كافة أجزاء المؤسسة فهو يحدث تماسك المجموعة ويضمن التنسيق بين الأفعال والأوامر بين الأحداث والتحاليل كما أنه يضمن الاتصال بين النظام التنفيذي و النظام التقريري من جهة ، و بين عناصر كل من هذين النظامين التنفيذي و النظام التقريري من جهة ، و بين عناصر كل من هذبن النظامين من جهة أخرى ، كما أنه وسيلة اتصال بين المؤسسة و محيطها، و تتم عملية الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة عن طريق الوسائل البشرية (المخاطبة ، البريد...) أو الوسائل الالكترونية (الفاكس و الهاتف...) و قد تأخذ هذه العملية أحد الأشكال التالية:

*‏**الاتصالات الأفقية** : و تتم بين مختلف المصالح و الدوائر الواقعة على نفس مستوى التدرج الوظيفي.

*‏**الاتصالات التصاعدية** : و تتم من أسفل الهرم التنظيمي إلى الأعلى، حيث تزود المستويات القاعدية مستويات اتخاذ القرار بمختلف المعلومات الضرورية و التقارير اللازمة لمعالجة المواضيع المختلفة و اتخاذ التدابير اللازمة و القرارات الملائمة.

*‏**الاتصالات التنازلية** : يكون هذا النوع من الاتصالات بين الإدارة العليا و الوسطى حيث تقوم المصالح العليا بإصدار الأوامر و القرارات المختلفة وكذا التعليمات والتوجيهات للفصل في مختلف الشؤون الإدارية و تنسيق الإطار العام لإعمال المؤسسة.

2- أهداف نظام المعلومات[31]

إن نظام المعلومات يظهر من خلال نهايته وغايته التي يؤديها وهناك ثلاثة أهداف أساسية لنظام المعلومات.

[31] - J. LEPAUCELLE « les systèmes d’information », N° 43 Paris, Nov-Dec, p 42 .

1-**المراقبة و المتابعة:** إن معظم نظم المعلومات الموجودة في المؤسسة والإدارات هدفها تسجيل كل ما يتعلق بالنشاط والاحتفاظ به في ذاكرة أعمال متقدمة، مع معرفة الأحداث القريبة و البعيدة، فالنظام هدفه الإداري هو الذاكرة الكلية و التنظيم باعتبارها تسمح باتخاذ المسؤوليات المشتركة ومراقبة الانجازات المحققة بالدقة و التكامل ، و بالمقابل و بصفة عامة نتكلم عن دقة و صحة المعلومات من أجل التمكن من رقابة كل الأحداث و بالتالي تحقيق الأهداف المراد بلوغها.

2-**التنسيق و الاتصال:**إن الاستعمال الأكثر أهمية لنظام المعلومات هو تسوية نظام مهام الوظائف المختلفة للمؤسسة لتقسيم العمل ، مما يلزم للضرورة التنسيق بين الوظائف ، باعتبار أن منفعة نظام المعلومات تتمثل في إخبار الأفراد بما يقومون به الآخرون و ما يجب القيام به في التسلسل العملي ، كما أن عملية التنسيق و الاتصال تعمل عن طريق المعلومات المتداولة التي تلعب هذا الدور، حيث أن نظام المعلومات يعمل على تنسيق وظائف المؤسسة مع قراراتهم لتحقيق مختلف الأعمال و الأهداف التي تنجز بدلالة ما قد يعرف من وظائف الأعضاء الآخرين بالمؤسسة.

3-**المساعدة على اتخاذ القرار:** هناك أنظمة تساعد على اتخاذ القرارات المتكررة وأخرى تساعد على اتخاذ قرارات غير متكررة و عادة ما تكون هذه الأخيرة قرارات إستراتيجية وهناك نماذج تساعد على اتخاذ القرارات الفورية باستعمال قواعد تقنية معقدة.

من أجل القرارات غير التكرارية يجب على نظام المعلومات أن يدخل معطيات جديدة بسرعة و قد تكون هذه المعطيات غير دقيقة مما ينتج بصفة طبيعية مستقبل غير أكيد.

إن كفاءة نظام المعلومات تتجلى في نوعية القرارات المتخذة و في نتائجها العملية لذا فان لنظام المعلومات ثلاثة مستويات لاتخاذ القرار في المؤسسة.

أ- **المستوى العملي:** أن تكون فيه القرارات سهلة لأن العملية تكرارية و روتينية.

ب- **المستوى التكتيكي:** يتولى العمليات غير الروتينية مع مراقبة التسيير.

ج- **المستوى الإستراتيجي:** أن تأخذ القرارات درجة بالغة الأهمية لأنها قرارات غير تكرارية و كل هدف من الأهداف السابقة الذكر تتطلب مجموعة من الضوابط التي تحدد نجاح و نوعية نظام المعلومات.

خلاصة الفصل :

يعرف التسيير بصفة عامة بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة ، التي تشمل أساسا التخطيط ، التنظيم، التوجيه و الرقابة ، وتعبر العناصر الأربعة عن وظائف التسيير الحديثة والتي لا مناص من تواجدها مجتمعة و بصورة فعالة وكفؤة ، حيث أن انعدام أحدها أو نقص فعاليته أو تغييبه عمدا ، يحول عملية التسيير إلى النمط العشوائي ، وخاصة في المؤسسات و المنظمات التنافسية التي تتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية باستمرار .

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره يبين الخطوات الحالية والمستقبلية للإدارة العليا ، و كذلك ضرورة تكييف العملية التنظيمية مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ، لتتمتع بالمرونة الكافية إزاء الظروف المتقلبة ، كما تتيح فعالية التنظيم الداخلي في اكتشاف الانحرافات و تصحيحها في حينها ، مع توفر وظيفة الرقابة التي تسهر على متابعة المدخلات من بدايتها حتى الوصول إلى المخرجات النهائية مع استمرارية تدفق التغذية العكسية ، هذه الأخيرة التي تتوقف على طبيعة نظام المعلومات في المؤسسة .

وبالتالي نلاحظ أن عملية التسيير ليست مجموعة روتينية من الإجراءات والقواعد التنظيمية ، بل هي عملية مركبة وحركية و أكثر تعقيدا من تبسيطات النظرية العلمية للتسيير ، و يتوقف نجاح المؤسسة في السوق على مدى التحكم في تلك المفاهيم ومرونة التنظيم في التأقلم المستمر مع تغيرات الظروف الداخلية والخارجية .

وطبيعيا أن تكون المفاهيم العلمية للتسيير نفسها بالنسبة للمؤسسات والهيئات الرياضية ، وخاصة تلك التي تتفاعل مع العنصر البشري ، سواء كمدخلات أو مخرجات حيث يكون التحكم في المهارات التنظيرية و الإنسانية أولوية رئيسة لدى منتسبي الإدارة العليا لتلك المنظمات .

الفصل الثاني

تمهيد:

أدى تطور مفهوم التسويق من الناحية العملية و النظرية إلى تغير شكل و حجم وظيفة التسويق و مكوناتها ، كما ارتبط هذا التطور الكبير بالظروف الاقتصادية ، الاجتماعية ، الإنتاجية و الإدارية ككل ، و يعتبر التسويق علما معاصرا كوظيفة و منهج تسيير ، كما أن مفهوم التسويق نفسه مر بمراحل عديدة قبل أن تتبلور صورته النهائية ، خاصة بعد المساهمة النظرية المقدمة من الجمعية الأمريكية للتسويق ، والتي قدمت تعاريف نهائية وشاملة لقيت توافق المفكرين الاقتصاديين .

وتجدر الإشارة أن التسويق قد مر تاريخيا بالمفاهيم التالية :

1. المفهوم الإنتاجي.
2. المفهوم البيعي.
3. المفهوم التسويقي.
4. المفهوم الاجتماعي.
5. المفهوم الحديث.

وقد ركزنا في هذا الفصل على تلك المفاهيم مع التطرق إلى ركائز التسويق و مفاهيم التجارة الإلكترونية ، من خلال تقسيم الفصل الثاني إلى المباحث التالية :

- **المبحث الأول : ماهية التسويق.**
- **المبحث الثاني : الركائز الأساسية للتسويق.**
- **المبحث الثالث : التسويق في قطاع الخدمات.**
- **المبحث الرابع : التجارة الإلكترونية.**

المبحث الأول: ماهية التسويق:

لقدساير التطور المتسارع في الصناعة و آليات الإنتاج و توسع المنشآت إضافة لاتساع الأسواق و زيادة حدة المنافسة من جهة و تطور علم الإدارة و المجتمعات و ازدياد وتعقد حاجاتهم و رغباتهم و تطلعاتهم – نتيجة تطور وسائل الاتصال و الإعلام وما انجر على ذلك من تغير في العادات والتقاليد و حتى الخصائص الثقافية للمجتمعات – من جهة أخرى إلى تطور مفهوم التسويق و مجالاته .

المطلب الأول : تطور المفاهيم التسويقية:

لقد تطور مفهوم التسويق من الناحية العملية و الفكرية ، مما انعكس على شكل و حجم وظيفة التسويق و مكوناتها، كما ارتبط هذا التطور الكبير بالظروف الاقتصادية، الاجتماعية، الإنتاجية و الإدارية ككل .

ويمكن تبيان أهم المفاهيم التي مر بها التسويق كما هو موضح في كل كتب التسويق المعروفة وهي مرتبة حسب التسلسل الزمني والتاريخي :

6. المفهوم الإنتاجي.
7. المفهوم البيعي.
8. المفهوم التسويقي.
9. المفهوم الاجتماعي.
10. المفهوم الحديث.

أولا : المفهوم الإنتاجي 1900–1930:

وتميزت هذه المرحلة بسيطرة مشاكل الطاقة الإنتاجية و أساليب الإنتاج و حجمه على معظم المشاريع، كما أن المبيعات في هذه المرحلة لم تشكل مشكلة للمشروع لأنه كان كل ما ينتج يباع لأن الطلب كان أكبر من العرض و كانت إدارة التصميم الهندسي هي المسئولة عن تصميم السلعة و تحديد مستوى الجودة ، أما إدارة الإنتاج فكانت مسئولة عن التنفيذ فقط و شهدت هذه المرحلة التوجهات التالية[32]:

- التركيز على الطاقة الإنتاجية و إمكانيات المنتج.

---

[32]– طارق الحاج علي ربايعية، محمد الباشا، منذر الخليلي، التسويق. من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية، 1997، دار النشر "صفاء للنشر و التوزيع"، عمان، ص : 13–14.

- التركيز على حجم الإنتاج و تكاليفه.
- كل ما ينتج يباع لأن الطلب كان أكبر العرض.
- السيطرة كانت للإدارات الهندسية، إدارة التصميم و إدارة الإنتاج.
- كان نشاط البيع ليس له أهمية.
- السوق لم يكن سوق منافسة.
- ترجيح مصلحة المنشأة على بقية المصالح الأخرى.

ثانيا : المفهوم البيعي 1930 – 1950:

في هذه المرحلة تقوم إدارة التصميم و الإنتاج بإنتاج كميات كبيرة من السلع و يجب على رجال البيع تصريف هذه الكميات مما أدى إلى ظهور رجال البيع لتصريف المنتجات، عن طريق الإعلان وحث المستهلك على شراء السلع الموجودة في السوق وإعطاء الخصومات[33] كما تم التركيز على زيادة منافذ التوزيع غير المباشرة ، و من أهم خصائص هذه المرحلة هي[34]:

- إنتاج السلع حسب تصميم إدارة التصميم و الإنتاج.
- استعمال الإعلان لإرغام المستهلك على شراء ما تم إنتاجه.
- ظهور دور جديد لرجال البيع أكثر أهمية.
- التوسع في إيجاد منافذ توزيع جديدة لزيادة حجم المبيعات يرجح مصلحة المؤسسة على بقية المصالح الأخرى.

ثالثا: المفهوم التسويقي (1950)

لقد شهدت الساحة الدولية بعد نهاية الحرب العالمية الثانية ، تغيرات سياسية واقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية أثرت بشكل جوهري وجذري على سلوكيات المستهلكين و تعاظمت كميات السلع و الخدمات وتعددت التصميمات الخاصة بالسلعة و اشتدت المنافسة و تغيرت حالة الأسواق من عجز في السلع و الخدمات إلى سوق يتميز بفائض من السلع و الخدمات، وكان لازما على الشركات من أجل البقاء و النمو و البحث عن فلسفة جديدة تحكم تفكير الإدارة، و عليه فإن العديد من الشركات تخلت تماما عن فكرة بيع ما تم إنتاجه بالفعل و وجدت أنه من

---

[33] – تقديم التخفيضات وفق شروط محددة لتشجيع عمليات الشراء.

[34] – طارق الحاج علي ربايعة، التسويق، مرجع سابق، ص 14

الأجدر أن تبدأ بالمستهلك نفسه لمعرفة رغباته قبل تخطيط أوجه نشاطات المؤسسة و انتقلت بذلك إلى بؤرة الاهتمام و التركيز بعد أن كان في هامشه.

لقد أوضح العالم "فيليب كوتلر" بأن جوهر هذا المفهوم هو أن المستهلك يحتل نقطة الارتكاز في النشاط التسويقي من حيث دراسة حاجات و رغبات المستهلكين و إعداد السلع و الخدمات لإشباع تلك الحاجات و الرغبات و تحقيق أهداف المنشأة ألا و هو الربح و أهم خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- التركيز على إشباع حاجات و رغبات المستهلك بدلا من التركيز على السلعة.
- مراعاة تصميم سلعة بما يتناسب مع الحاجات و الرغبات للمستهلكين.
- الاهتمام بعرض السلعة بطريقة أفضل.
- يحقق هذا المفهوم نوعا من التوازن ما بين مصلحة المنظمة و مصلحة المستهلك.

و يختلف التوجيه التسويقي عن التوجه الإنتاجي حيث أن هذا الأخير يعني تركيز كل أنشطة المشروع لخدمة الإنتاج، في حين أن المفهوم التسويقي يعني تركيز كل أنشطة المشروع لخدمة العملية التسويقية التي هدفها الأول و الأخير هو خدمة المستهلك و إرضائه ، و قد يحدث الخلط بين المفهوم البيعي و المفهوم التسويقي لدى الجميع و حتى عند بعض رجال الأعمال، حيث يقدم "T.LENNIT"[35] الفرق بينهما و الذي يتمثل في مايلي : ((يركز المفهوم البيعي على حاجات البائع بينما يركز المفهوم التسويقي على حاجات المشتري، الاهتمام الأول للمفهوم البيعي هو تحويل السلع المنتجة إلى نقدية أما المفهوم التسويقي يعمل على إشباع رغبات المستهلك عن طريق المنتج بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى المتعلقة بتصميمه و توزيعه و استهلاكه)) ، كما يمكن مقارنة المفهومين بالشكل التوضيحي الآتي:

---

[35] محمد فريد الصحن، "التسويق ، المرجع السابق ، ص 78

الشكل رقم (08): مقارنة بين المفهوم البيعي و التسويقي



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 78.

رابعا : المفهوم الاجتماعي(1970):

المفهوم التسويقي لم يكن يعبر عن رضا العديد من الفئات والشرائح الاجتماعية ، كما أنه أهمل الجانب الاجتماعي في العملية التجارية و بالتالي أدى التطور في العلاقات الإنسانية والاجتماعية إلى ضرورة البحث في تحقيق أهداف المجتمع و تحقيق الرفاهية له.

و أهم خصائص هذه المرحلة[36]:

- إشباع حاجات و رغبات الأفراد و تحسين نوعية الحياة لهم.
- يتعامل مع المنشأة التي تراعي مصلحته و مصلحة المجتمع
- يهتم بالمنظمة و المستهلك و المجتمع و بذلك يحقق التوازن بين مصالح هذه المجموعات الثلاثة على المدى الطويل.

خامسا : المفهوم التسويقي الحديث.

يعد " Roberte King" أول من وضع تعريفا واضحا للمفهوم التسويقي الحديث حيث عرفه بأنه "عبارة عن فلسفة إدارية تقوم بتعبئة و استخدام جهود و إمكانيات المشروع و الرقابة عليها لفرض مساعدة المستهلكين في حل مشكلاتهم المختارة على ضوء الدعم المخطط للمركز المالي للمشروع".

---

36 – أنظر طارق الحاج، علي ربايعة، التسويق ، نفس المرجع السابق، ص:14-15.

و لقد أبرز "روبرت كينج" أهم النقاط الأساسية للمفهوم الحديث للتسويق و نذكرها في العناصر التالية[37]:

- إدراك أهمية الدور الاستراتيجي للمستهلك.
- أهمية الابتكار و الخلق في ميدان التسويق.
- أهمية التسويق كنظام يتكون في أجزاء متكاملة و متفاعلة.
- أهمية تقديم المنتجات الجديدة و تطوير المنتجات القائمة.
- أهمية إعادة و تغيير التنظيم لملائمة طبيعة ونوع المشروع.
- ضرورة التخطيط الطويل و المتوسط و القصير الأجل في مجال التسويق.
- أهمية دور البحوث التسويقية في جمع و توفير المعلومات و البيانات اللازمة.
- أهمية و ضرورة تحديد الأهداف و وضوحها.

المطلب الثاني: التسويق الحديث :

لم يتضح مفهوم التسويق إلا في السنوات الأخيرة ، حيث أن بعض المفكرين كانوا يرون التسويق متداخلا مع الإنتاج أو البيع أو الخدمة فقط ، و لكن يعتبر في العصر الحديث جهازا مستقلا تحت إشراف خبراء وباحثين مختصين .

أولا : نشأة التسويق[38] :

يشير كوتلر "Kotler" نقلا عن "دروكر" "Druker" إلى أن البداية الأولى لنشأة التسويق كانت عام 1650 على وجه التقريب ، حيث قامت عائلة " Missouri" اليابانية بإنشاء أول متجر في طوكيو"Dept- store " و منذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات ، وتنمية موارد الإنتاج ، وظهور الرسائل الإعلانية و ظهور فكرة التصميمات (Catalogues).

و من ثم وصل التسويق للغرب في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة "هارفيستر" العالمية ، و كان ماك كورميك "Mc Cormack" أول من أشار للتسويق كجوهر المنظمة ، كما أن "Karenzi" هو أول من درَس التسويق كمقرر تحت اسم " أساليب التسويق " في جامعة "Wisconsin" .

---

[37] – طارق الحاج، علي ربايعية، التسويق، نفس المرجع السابق، ص 16.

[38] – عبد السلام أبو قحف–التسويق وجهة نظر معاصرة–مطبعة الإشعاع الفنية،الإسكندرية، مصر، ط1 ، ص 13

أما في مؤسسات الأعمال فقد ظهرت لأول مرة تخصصات " قسم التسويق " ، " بحوث التسويق " في شركة كورتز Curtis عام 1911 و ذلك تحت اسم " البحث التجاري " .
و منذ عام 1917 بدأت الشركات الصناعية و التجارية الأمريكية في إدراك أهمية التسويق في عدة مجالات ، و قد طبع و نشر أول كتاب في التسويق عام 1919 تحت عنوان" البحوث التجارية و لمحة عن مبادئ التسويق "

ثانيا : تعريف التسويق:

كلمة التسويق **"**Marketing**"** مشتقة من المصطلح اللاتيني **"**Mercatus**"** التي تعني السوق ، كما تشتق أيضا من الكلمة اللاتينية "Mercari" والتي تعني المتجر .

وفي الحقيقة توجد تعاريف عديدة للتسويق ، بعضها شاملة والأخرى قاصرة عن أداء المعنى الواسع للمصطلح ، ويمكن تقديم أهمها في ما يلي :

1- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق AMA:

عرفت الجمعية الأمريكية التسويق في سنة **1960** كما يلي **'" ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك".**
وقد تعرض التعريف السابق لانتقادات كبيرة لكونه حصر التسويق في اتجاه واحد من المنتج إلى المستهلك وإهمال تأثير المستهلك على قرارات المنتج وهو ما أدى بالجمعية الأمريكية للتسويق إلى مراجعة التعريف السابق ، وقامت بتقديم التعريف المشهور سنة 1985 كما يلي :
" التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط ، تنفيذ ، خلق ، تسعير ، ترويج وتوزيع الأفكار أو السلع والخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات" .

2**- تعريف كوتلر " Philip Kotler ":** ((التسويق هو النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الرغبات و الحاجات من خلال عملية التبادل))[39] .

---

[39] – La définition de Kotler : « Le marketing est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés. »

المبحث الثاني: الركائز الأساسية للتسويق.

ترتكز عملية التسويق على دراستين أساسيتين هما دراسة السوق و دراسة المستهلك و اللذان يعتبران محور اهتمام رجال التسويق .

المطلب الأول: دراسة السوق.

1- تعريف السوق:

للسوق معاني و تعاريف مختلفة، نذكر منها ما جاءت به جمعية التسويق الأمريكية التي أعطت التعريفين التاليين[40]:

" **السوق هو مجموع القوى و الشروط التي في ضوئها يتخذ المشترون و البائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع و الخدمات**".

أي كل ما يمكن أن يحدد و يحكم قرارات البيع و الشراء بين البائع و المشتري.

و هو أيضا " الطلب الكلي للمستهلكين المحتملين لسلعة أو خدمة". أي أنه التقدير لطلب المستهلكين المحتملين لسلعة أو لخدمة أو بمعنى آخر التقدير الكمي لعدد المشترين المرتقبين .

و في تقرير سابق للجنة الأمريكية للتسويق أضافت تعريفين هما :

السوق هو " المكان أو المنطقة التي يقوم فيها المشترون و البائعون بوظائفهم". (و هو المفهوم الشائع لدى الناس).

أي أنه حدد السوق في إطار مكان أو منطقة معينة يتم على أرضها جميع عمليات انتقال ملكية السلع من المنتجين إلى المستهلكين.

- و عرفته أيضا أنه " **القيام بنشاط الأعمال الذي يوجه أسباب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل**".

وهناك مفاهيم متعددة للسوق منها :

* أن السوق هو المكان الذي يتم فيه تحويل ملكية السلع، وتتجمع فيه المنتجات المختلفة سواء الزراعية أو المصنوعة ويتم فيه الجمع بين المشترين والبائعين.

* ويعرف السوق بأنه المكان الذي تعمل فيه القوى المحدودة للأسعار، والتي يتم فيها تبادل السلع سواء في البضاعة الحاضرة أو العقود.

---

[40] – إسماعيل السيد، التسويق، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص51.

* سوق السلعة لا يعني فقط المكان الذي تجمع فيه المشترون والبائعون ولكن هو مجموع المستهلكين على سلعة معينة وكذلك مجموع طلبات القطاعات المختلفة من المستهلكين.

ومما سبق يمكننا أن نخلص إلى أن السوق هو المكان الذي تتم فيه عملية العرض و الطلب من خلال انسياب السلع و الخدمات بين الأفراد، أي بين البائع و المشتري، و هذا حسب عدة معايير و شروط و هي:

- الحاجة أو الرغبة.
- الاهتمام بالمنتج.
- الدخل الحالي أو المستقبلي الكافي.
- الاستعداد للشراء.

2- خصائص السوق :

أ- السوق متغير ومتقلب : يجب أن ينظر رجال التسويق إلى السوق على أنه متغير متقلب وذلك للأسباب الأساسية التالية :

عامل السكان: يجب أن يتابع رجال التسويق المناطق التي يزيد فيها عدد السكان بشكل ظاهر مع حساب نسبة الزيادة المستقبلية، والمناطق التي يقل فيها السكان سنة بعد أخرى، والمناطق التي يثبت فيها عدد السكان.

عوامل الدخل: الكثير مما يحدث من تغير في السوق يرجع إلى التغير في حجم الدخل وتوزيعه ، كما أن توفر القوة الشرائية للمستهلك تعتبر شرطًا أساسيًا لكي يتحول من مستهلك محتمل إلى مستهلك فعلي.

تسهيلات الشراء: من الظواهر الجديدة زيادة نسبة الشراء على الحساب، والكثير من الناس يستفيدون من هذه التسهيلات في شراء السلع الغالية الثمن مثل السيارات والأجهزة الكهربائية، ولقد اتجه المنتجون والبائعون إلى التوسع في منح الائتمان لترويج مبيعاتهم وتسهيل عملية الشراء، وتظهر الآن الكثير من الإعلانات مؤكدة على هذه التسهيلات

ب/ القطاعات السوقية: هو تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين، ويمكن النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي.

- مزايا القطاعات السوقية:

1ـــ تحديد السوق تحديدًا دقيقًا من حيث حاجات المستهلكين ورغباتهم وبالتالي تستطيع الإدارة أن تتفهم المستهلك وتجيب على السؤال الذي يقول: لماذا يشتري المستهلك هذه السلعة بالذات؟

2ــ بمجرد أن تتعرف الإدارة على الحاجات المختلفة لجماعات المستهلكين، تستطيع وضع برامج التسويق التي تمكنها من إشباع حاجات المستهلكين.

3ــ تمكن الدراسة المستمرة للقطاعات السوقية إدارة المنشأة من مقابلة التغيرات المستمرة في الطلب.

4ــ تتمكن الإدارة من التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين.وتستطيع أن تحدد القطاعات التي تلقى فيها منافسة قوية، فتستطيع توفير موارد المنشأة.

5ــ تتمكن الإدارة من توزيع تخصيص الموارد التسويقية بأحسن طريقة ممكنة.

6ــ تتمكن الإدارة من خلال القطاعات السوقية من تحديد أهداف السوق تحديدًا دقيقًا ثم بعد ذلك تقييم الأداء وتقارن بين الأداء والنتائج وبين المستويات والأهداف الموضوعة.

– طريقة اختيار القطاعات السوقية:

لكي تقيم طريقة اختيار القطاعات السوقية يجب أن تختبر المعايير الأربعة التي يتم بواسطتها اختيار القطاعات.

أولاً: إمكانية القياس : يجب أن تكون خصائص القطاع قابلة للقياس. ومثال ذلك سكان المدن، مجموعات السن، خريجي الجامعات.

ثانيًا: حجم القطاع : يجب أن يكون القطاع الموجه إليه الجهود التسويقية كبيرة بدرجة تسمح بهذا الجهد بمعنى أن يكون هناك عدد كافٍ من المستهلكين يملكون القوة الشرائية لكي تغطي نفقة إنتاج السلعة ونفقة تسويقها ثم يمكن بعد ذلك الحصول على الربح المناسب.

ثالثًا: إمكانية الوصول إلى القطاع : بمعنى أن يكون القطاع في متناول يد الشركة ، حيث يمكن لمنتجات الشركة أن تصل إلى المستهلكين ، كما يمكن أن يصل المستهلكون إلى السلعة.

رابعًا: تجاوب السوق : يجب أن يتجاوب السوق مع التغيرات التي تحدث في أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

– أسس تقسيم السوق إلى قطاعات : يجب على كل مدير تسويق أن يحصر جميع القطاعات السوقية المحتملة ثم يختار منها القطاعات الأحسن.

ويوجد هناك مدخلان للوصول إلى تحديد القطاعات السوقية تحديدًا دقيقًا من حيث حاجات المستهلكين ورغباتهم وبالتالي تستطيع الإدارة أن تتفهم المستهلك وتجيب على السؤال الذي يقول: لماذا يشتري المستهلك نوع معين من السلع ؟

وهما **سلوك المستهلك ومنفعة السلعة .**

المطلب الثاني: دراسة المستهلك.

أولا : دراسة سلوك المستهلك:

تعتمد أي منشأة أو مؤسسة قبل بداية نشاطها على وضع إستراتيجية تسويقية تتماشى و النشاط الذي ستقوم به المؤسسة، و يعتمد نجاح هذه الإستراتيجية التسويقية المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي كالسعر، المنتَج، التوزيع، الترويج، على فهم الأبعاد الحقيقية لسلوك المستهلك حيث أن المستهلك هو نقطة البداية لأي خطة تسويقية سليمة و ناجحة لأن هذه الخطة تستهدف أولا و أخيرا إشباع حاجات المستهلكين و التي يتم تحقيقها بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات و البيانات على المستهلكين الحاليين و المرتقبين .

1- المقصود بسلوك المستهلك:

يعرف سلوك المستهلك بأنه تصرفات الأفراد الذين يقومون بصورة مباشرة للحصول على السلع و الخدمات الاقتصادية و استخدامها بما في ذلك القرارات التي تحدد هذه التصرفات[41].

كما يعرف أيضا[42] :

" عملية اتخاذ القرارات بواسطة أفراد النشاط المادي لهم عند تقييم المنتجات و الحصول عليها و استخدامها".

ويعرف أيضا كما يلي " مجموعة الأنشطة الذهنية و العضلية المرتبطة بعملية التقييم و المفاضلة و الحصول على السلع و الخدمات و استخداماتها"[43].

من هذه التعاريف نخلص إلى أن سلوك المستهلك هو مجموعة من التصرفات الذهنية و العضلية التي يقوم بها الأفراد قصد الحصول على سلع و خدمات اقتصادية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم.

هذه التصرفات تحددها قرارات متعلقة بالنشاط المادي و التقييم و المقارنة بين البدائل الأخرى.

و ما يهم رجال التسويق عند دراسة سلوك المستهلك و جمع كل البيانات و المعلومات عن الأفراد هو محاولة الإجابة عن مجموعة من التساؤلات تساعدها للوصول إلى المستهلك سواء

---

[41] – هناء عبد الحليم سعيد، الإعلان، الطبعة الثانية، جامعة القاهرة ، 1995، ص33.

[42] – هناء عبد الحليم سعيد ، المرجع السابق ، ص43.

[43] – عبد السلام أبو قحف، التسويق، مرجع سابق، ص261.

كان حاليا أو مرتقبا حيث يتساءل رجل التسويق، عمن يتخذ قرار الشراء؟ و هل من يتخذ قرار الشراء هو بالضرورة من يقوم بالشراء ويستخدم السلعة؟

1- دوافع الشراء:

يمكن تعريف الدوافع على أنها: " عبارة عن القوة الداخلية لدى الأفراد و التي توجه سلوكهم باتجاه معين لتحقيق هدف معين"[44].

و يمكن تقسيم الدوافع إلى تقسيمات عديدة كما يلي:

من حيث طبيعة الإنسان : تقسم إلى دوافع فطرية و دوافع مكتسبة، حيث أن الأولى هي تلك التي ترتبط بفطرة الإنسان و التي لها علاقة مباشرة بالحاجات الفيزيولوجية للإنسان كالحاجة للمأكل، المشرب...الخ، أما الثانية فلها علاقة بما يكتسبه الإنسان من العائلة و المجتمع.

من حيث طبيعة سلوك و تصرف المستهلك: و تنقسم إلى عاطفية و عقلانية حيث يتصرف المستهلك في لحظة معينة وفق تأثير عامل عاطفي، كإعجابه المفاجئ بسلعة معينة صادفها في السوق أو سمع عنها ، أو وفق قرارا عقلانيا ينم عن دراية مسبقة بطبيعة السلعة ومدى حاجته لها ، آخذا بعين الاعتبار حدود دخله .

من حيث مراحل تصرف المستهلك: تقسم إلى دوافع أولية و إلى دوافع انتقائية فالأولى تمثل تلك الدوافع التي تدفع المستهلك إلى شراء سلعة معينة و تفضيلها عن غيرها من السلع مثلا: الشاي على القهوة، أما الانتقائية فهي التي تدفع المستهلك على انتقاء علامة للشاي دون الأخرى.

2- قرارات الشراء: إن عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمستهلك يكون إما بالشراء أو الامتناع عنه، و تمر بمراحل معينة تؤدي حتميا إلى اتخاذ قرار نهائي ، وهذه المراحل هي[45] :

- **الشعور بالحاجة** : نقطة البداية لدى رجل التسويق عند وضع المزيج التسويقي المناسب لمنتج ما هو حاجة المستهلك، حيث أن هذا الأخير يشعر بأن لديه حاجة معينة تجاه سلعة ما، و يرغب في إشباعها أي الحصول على السلعة التي هو بحاجة إليها، و هنا تكمن مهمة رجال التسويق المتمثلة في معرفة هذه الحاجة أو الرغبة.

---

[44] – قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق أساسيات و مبادئ ، دار النشر زهران، طبعة 1999، عمان، ص75-76

[45] – قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق، أساسيات و مبادئ المرجع السابق، ص75-76.

– **تجميع البيانات:** بعد تحديد المستهلك للحاجة التي ترغب في إشباعها يبدأ بجمع المعلومات عن السلعة المعروضة في السوق، و عن البدائل المتاحة، بما في ذلك نوعية و سعر السلعة و يأتي هذا من مصادر مختلفة قد تكون من الأصدقاء أو رجال البيع أو من مستخدمي السلعة أو عن طريق الإعلانات و وسائل الترويج المختلفة.

– **تقييم المعلومات:** بعد أن يقوم المستهلك بجمع المعلومات عن السلعة و بدائلها و أسعارها يبدأ بتقييم هذه المعلومات و وضع المعايير التي على أساسها سوف يتخذ قرار الشراء باختيار السلعة المناسبة وفقا للمعايير التي وضعها المستهلك لذلك لابد له أن يقوم بـــ:

- **ترتيب المعلومات التي جمعها.**
- **وضع المعايير للاختيار.**
- **تحديد البدائل المختلفة.**
- **المقارنة بين البدائل.**

اتخاذ قرار الشراء:

بعد أن قام المستهلك بتقييم المعلومات وفقا لما وضح سابقا فإنه يختار بديل من البدائل وفقا لمعايير قد وضعها سابقا.

3– تقييم قرار الشراء: و هنا يتضح هل كان قرار الشراء صحيحا أم لا ؟ فقد ينجر عن عملية التقييم ما بعد الشراء قرارات لاحقة فإذا حققت السلعة هدفا من شرائها فقد تتكرر عملية الشراء و إذا كان العكس فإن المستهلك يعيد النظر في قراره اللاحق باختيار سلعة أخرى .

أما فيما يخص المستهلك الذي هو يقوم بشراء المواد و السلع المختلفة ليس بهدف الاستهلاك المباشر و النهائي ولكن لاستخدامها في إنتاج سلعة أخرى و يختلف سلوك المستهلك الصناعي عن سلوك المستهلك العقلاني في جوانب عديدة يمكن أن نذكرها فيما يلي[46]:

- المشتري الصناعي يشتري بكميات كبيرة عكس النهائي الذي يشتري كميات قليلة.
- المشتري الصناعي يتميز بالعقلانية و الرشادة في حين أن المستهلك النهائي يمكن أن يتأثر بالجوانب الانفعالية و العاطفية.
- المشتري الصناعي لا يتخذ القرار لوحده بل يشترك معه آخرون بينما المستهلك النهائي قد يتخذ القرار لوحده.

---

[46] – إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، طبعة 1990، ص ص : 83–87

ثانيا : العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك[47]:

إن سلوك الفرد و تصرفاته كمستهلك و متخذ قرار الشراء يتأثر بالعديد من العوامل سواء كانت نفسية أو اقتصادية أو اجتماعية، ومن هنا كانت صعوبة في تفسير بعض التصرفات للمستهلك، و قد اعتمد الاقتصاديون على افتراض بأن الفرد يتصرف تصرفات رشيدة و عقلانية بهدف زيادة مكاسب مالية و ذلك عند معالجة موضوع النظرية الاقتصادية، بينما ذهب علم النفس لتفسير تصرفات الأفراد في ضوء دراسة احتياجاتهم و دوافعهم و اتجاهاتهم و انطباعاتهم و مع ذلك لم يستطع علماء النفس من إعطاء احتياجات كافية و شاملة بالنسبة لعدد كبير من التساؤلات المتعلقة بسلوك و تصرفات المستهلكين. لذلك اتجه رجال التسويق إلى علم الاجتماع الذي أوضح أن المستهلك يقوم بشراء سلعة لإشباع حاجياته و رغباته التي تتأثر تأثرا كبيرا بالمجموعة التي ينتمي إليها و يتم التركيز في علم الاجتماع على علاقة الفرد بالمجتمع و مدى تأثره به ، و دراسة المجموعات البشرية و كيفية تكوينها و نظم العمل فيها و العلاقات بين أفراد المجموعة الواحدة أو بين المجموعات المختلفة من تنافس و تعامل أو صراع و تقليد.

1- تأثير الطبقات الاجتماعية[48] :

الطبقة الاجتماعية هي عبارة عن تقسيم يتصف بالدوام النسبي لمجموعة من الأقسام المتجانسة و التي ينتمي إليها الأفراد و الأسر بحيث يقتسمون معا مجموعة من القيم و الأنماط المعيشية و اهتمامات و سلوك متشابه إلى حد بعيد، و على الرغم من أن العديد من الدول تنادي بالمساواة داخلها إلا أن الكثير من الدراسات الميدانية أظهرت وجود طبقات اجتماعية مختلفة و مؤثرة في السلوك الشرائي للأفراد.

وعادة ما نجد أن الأفراد الذين ينتمون لطبقة اجتماعية معينة يصغون اهتماما خاصا لبعض القيم و الذي يؤدي إلى وجودهم في نمط معيشي معين فمثلا عندما نضع إحدى الطبقات الاجتماعية في المجتمع أهمية خاصة للتعليم فإنها تركز على ضرورة إدخال أبناءها للجامعة و من ثمة وجود نمط استهلاكي لها مثل الإنفاق على كل السلع و الخدمات التي تزيد من فرص أبناء التعليم الجيد كشراء الموسوعات، و الدخول في الدورات التعليمية، و شراء الكتب ...الخ.

---

[47] – إسماعيل السيد، التسويق، مرجع سابق، ص :92-93.

[48] – إسماعيل السيد، التسويق، مرجع سابق، ص 159-160.

و من هنا نجد أن الطبقة تركز على بعض القيم و التي تؤدي إلى نمط معيشي محدد لها، و الذي بدوره يؤثر على أنماط المنتجات و الخدمات التي يقومون بشرائها و من هنا فإن بعض من رجال التسويق يتجهون إلى استخدام الطبقات الاجتماعية كأسس لتقييم السوق، و كذلك نجد أن الطبقات الاجتماعية تؤثر في وسائل الإعلام التي يشاهدها الأفراد و من ثمة يؤثر في اختيار رجال التسويق للوسيلة المستخدمة في الإعلام، فهناك بعض المجالات التي لا يقرأها إلا الطبقات الراقية في المجتمع كذلك تتجه الإذاعة و التلفزيون إلى التعامل مع الطبقات الأقل من الطبقات الراقية في المجتمع، و بصفة خاصة إذا أخذنا في الحسبان الوقت خلال اليوم أو محتوى البرامج المقدمة.

و عادة ما يبدأ قبول المجتمعات الجديدة في طبقات المجتمع الراقية ثم بعد ذلك تتجه إلى القبول بواسطة الطبقات الدنيا أو الأقل في المجتمع على سبيل المثال نجد أن بعض منتجات القهوة الرفيعة قد قبلت أولا لدى أفراد الطبقات العليا في المجتمع ثم بعد ذلك انتشرت لدى الطبقات الأدنى و يعكس ذلك بطبيعة الحال السعر الذي يقدمه المنتج في الوقت، و عند استهلاك أفراد الطبقات العليا منتجات يكون سعرها عاليا أو مرتفعا و لكن عندما ينتشر في كل طبقات المجتمع فلا بد من تقديمه بسعر أقل.

كذلك تؤثر هذه العملية في متاجر التوزيع التي تستخدمها المؤسسة حيث تسمح للمنتج في المرحلة الثانية بالانتشار لدى كافة طبقات المجتمع بعد أن كان التوزيع توزيعا محددا أو انتقائيا.

<u>2 – تأثير الجماعات المرجعية:</u>

إن المقصود من الجماعات المرجعية هي مجموعات من الأفراد تعمل على التأثير على السلوك و المعتقدات و المواقف و قرارات الأفراد الآخرين.

فقد نعتبر مجموعة من الأفراد مثلها الأعلى من حيث كيفية تصرفهم مثلا كيف يلبسون، و كيف يتصرفون ، و كيف يقضون أوقات فراغهم و قد تعتبر مجموعات أخرى مرجع لطبقات معينة من حيث المعتقدات والمواقف المختلفة من القضايا العالمية المتجددة كدعوات المقاطعة لسلع دول ما وتحريم سلع معينة و.. ، هذه المجموعات بأنواعها نطلق عليها الجماعات المرجعية و تختلف هذه الجماعات من حيث الحجم ، التنظيم، و نرى بأن الجماعات الصغيرة و غير المنظمة لها تأثير على سلوك الأفراد و على قرارات شرائية و من أهم أنواع الجماعات

المرجعية نجد أربع أنواع أساسية: العائلة، الأصدقاء، الجماعات الرسمية، الجماعات التوقعية و يمكن استعراضها كما يلي[49]:

- **العائلة :** تعتبر العائلة من الجماعات الأولية التي تؤثر على سلوك الأفراد فقد نجد هناك فرد من العائلة له تأثير كبير على الآخرين، فقد يكون الأب أو الأم أو الأخ الأكبر كما أن دور كل فرد في العائلة له تأثير في مرحلة ما من دورة حياة العائلة فعندما يكون طفلا بدون تأثير معين، و عندما يكون الوحيد لعائلته يكون له تأثيرا كبيرا و عندما يكبر نجده يبدأ بنوع من الاستقلالية عن تأثير الآخرين إذ رب الأسرة له دور مميز خاصة عندما لا يكون هو الذي يقوم بعملية الشراء هنا يبرز دور الأم كمشترية خصوصا إذا كان لها دخل

- **الأصدقاء :** المقصود بالأصدقاء مجموعة الأفراد التي تجمعهم بالفرد علاقات تختلف عن العلاقات مع الناس الآخرين الذين يعرفهم و يكون الأصدقاء في نفس منطقة السكن أو في المدرسة أو الجامعة أو محل العمل و الذين يرتبطون بعلاقات مميزة تجمع بينهم الأراء المشتركة و التفكير المشترك و يكون لهم تأثير كبير في قرار الشراء بالنسبة للأفراد.

2- الجماعات الرسمية:

و هي الجماعات التي تكون لها صفة التشكيل الرسمي و قد تختلف بعدد أفرادها و يتأثر أعضاء هذه الجماعات بقادة الرأي فيها نذكر منها النقابات و الاتحادات و الأحزاب و غيرها .

3- **الجماعات التوقعية:** و المقصود بها الجماعات التي يتطلع الأفراد للانضمام إليها كالجماعات التي تنتمي لنادي اجتماعي رفيع المستوى و هذه الجماعات هي من الجماعات المرجعية التي لها تأثير على الأنماط السلوكية للأفراد المتطلعين للانضمام إليها.

4- تأثير العوامل الثقافية[50]:

العوامل الثقافية هي مجموعة القيم و الأفكار و الاتجاهات التي تطورت بمرور الزمن من جيل إلى جيل و التي شكلت بمرور الزمن أنماط سلوكية مميزة على مستوى الأمم بحيث تختلف أمة عن أخرى وفقا لهذه العوامل الثقافية.

---

[49] – قحطان العبدلي ، بشير العلاق، تسويق : أساسيات و مبادئ، مرجع سابق، ص :83-84.

[50] – قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق مبادئ و أساسيات، مرجع سابق، ص : 85-86 .

حيث نجد هناك مجتمعات لها عمق حضاري في التاريخ و قد تكونت لدى هذه المجتمعات قيم و اتجاهات مميزة عن غيرها أن المجتمعات أو الدول المتقدمة الآن قد تكون لديها بعض القيم و الاتجاهات التي لها طابع المادية يعكس بعض المجتمعات كمجتمعاتنا العربية التي لها عمق حضاري تتميز بخصوصية معينة تختلف عن المجتمعات الغربية بالإنجاز الفردي يتم التركيز عليه في مجتمعاتنا إلى جانب التركيز على العمل الجماعي الذي يتمثل في تضامن المجتمع الواحد لذى نجد أن المستهلكين يستجيبون بشكل سهل لقاء الرأي كما لا ننسى تأثير الثقافات الفرعية التي يقصد بها القيم و المعتقدات التي تشكل أنماطا سلوكية لجماعة محددة داخل الثقافة الأصلية للمجتمع الكبير مثل الجماعات العرقية، المنطقة الجغرافية الذين جاءوا منها.

المبحث الثالث: التسويق في قطاع الخدمات

المطلب الأول : مفهوم وطبيعة الخدمات

أولا : مفهوم الخدمات : تعتبر الخدمة أكثر تجردا من المنتج ، رغم أن كلمة منتج تستعمل للتعبير عن الخدمة مثلا : منتوج رياضي ، منتوج سياحي ، منتوج مالي .

كما أن روح الخدمة له بعد إنساني، وهذا مهما وصل مستوى التقنيات المدرجة و كلمة خدمة ليست محتكرة من طرف قطاعات معينة ولكن الخدمات الآن نجدها لصيقة كقيمة مضافة إلى منتجات عديدة (سيارات ، إعلام آلي . . .) .

كل من الخدمة والسلعة تؤدي نفس الغرض وهو إشباع حاجيات الزبائن ولهذا نجد مجموعة من التعاريف للخدمة راجعة إلى خصائصها وصعوبة تجسيدها :

* يرى CHRISTOPHER LOVELOCK : أن الخدمة هي نشاط يتصل به شخص بالمؤسسة، أو علاقة شخص بآلة أو تجهيز (آلة تقدم خدمة للشخص) والتي تهدف أساسا من وراء ذلك إلى إشباع حاجات الزبون.[51]

* يرى PIERRE EIGLIER ET ERIC LANGEARD : أن الخدمة هي حصيلة التفاعل بين ثلاث عناصر أساسية لنظام إنتاج الخدمة والمتمثلة في الزبون ، الأعوان القائمين بتقديمها ، الدعائم المادية ، ونتيجة هذا التفاعل يحقق لنا إشباع حاجات الزبائن مثل : راحة الزبائن في الفندق .[52]

* يرى PHILIPE KOTLER ET BERNARD DUBOIS : أن الخدمة هي كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر ، وهي ذات طبيعة غير ملموسة ولا يحدث فيها تغيير للملكية وإنتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة.[53]

و يمكن استخلاص التعريف الآتي :

" أن الخدمة هي نشاط أو منفعة تخضع لعملية التبادل أو ترفق بمنتج مادي "

---

[51] – جميلة مديوني ، تسويق الخدمات : دراسة حالة الهاتف النقال بمؤسسة جازي ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم التجارية فرع التسويق ، جامعة سعد دحلب ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، دفعة 2005 ، ص : 27 .

[52] -PIERRE EIGLIER ET ERIC LANGEARD , LE MARKETING DES SERVICES , EDISCIENCE , INTERNATIONAL , QUATRIEME TIRAGE , PARIS , 1993 , P : 16.

[53] -PHILIPE KOTLER ET BERNARD DUBOIS , MARKETING MANAGEMENT ,11ème EDITION , PEARSON, EDUCATION , PARIS , 2003 , P :482.

ثانيا : خصائص الخدمات

تتمثل خصائص الخدمة والتي تميزها عن السلعة فيما يلي :

1- غير ملموسة : هي الخاصية الأساسية لكل خدمة ، حيث المستهلك لا يمكنه لمس الخدمة أو رؤيتها أو تذوقها أو الإحساس بها قبل شرائها كما هو الحال بالنسبة للمنتجات ، وبالتالي عدم إمكانية تأدية بعض الوظائف التسويقية (كالنقل ، التخزين ، الشراء ، يصعب تقديمها في معرض تجاري وإعلانها في محلات ، ولا يمكن توزيع عينات منها . . .) ، وعدم ملموسة الخدمة يجعل هناك فراغ قانوني لحمايتها من التقليد[54] .

2- ارتباط الخدمة بشخصية من يقدمها : تتمثل في مدى تخصص مقدم الخدمة وتفاعله وتعامله وسلوكه اتجاه الزبون ، ويتضح هذا جليا في مجال الطب ، المحاماة ، وهذه الميزات تشكل عرقلة في بعض الأحيان لسير العمل مع الزبون ولهذا لابد أن تكون الخدمة مرنة .

3- مساهمة الزبون في إنتاج الخدمة الزبون يشارك أو يتدخل عند شراء الخدمة أكثر ما هو الحال بالنسبة للمنتجات المادية ، ولهذا نجد أن التسويق يتشبث أكثر بسيكولوجية المستهلك من أجل معرفة احتياجاته بدقة.

4- عدم قابلية الخدمة للتخزين: لأنها تتجدد ولها تاريخ تصبح فيه بدون فائدة وقد تكون فورية أي الخدمة تتم مباشرة، لأن الإنتاج والاستهلاك يتم في نفس الوقت .

5- تذبذب حجم الطلب: إن الطلب على الخدمات في بعض الأحيان موسمي قد يكون في فصول معينة أو في أيام خلال الأسبوع أو حتى ساعات معينة بالنسبة لنفس اليوم ، أي ليس الطلب دائم بل طلب الخدمة عند الحاجة مثل : عمال البريد عند قبض العمال لأجورهم في نهاية الشهر يكون الطلب كبير.

المطلب الثاني: تصنيف الخدمات :

أولا : معايير التصنيف : إن الخدمات متنوعة فالبعض منها عمومية والأخرى خاصة ، والبعض منها مجانية والأخرى ذات هدف ربحي ، والبعض منها تجارية والأخرى إدارية ، فنظرا لتنوع وتعدد الخدمات فإنه من الصعب دراستها في جملة واحدة ، لهذا أوجد علماء الاقتصاد والتسويق بعض الأسس والمعايير لتصنيف الخدمات (جدول 01):[55]

---

[54]– PH. KOTLER ET B. DUBOIS , OPCIT , P : 484 – 486 .

[55] – بلعباس ماجدة ، دور التسويق في مؤسسة خدماتية للنقل الجوي AIR ALGERIE ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ،2005 ، ص : 12.

والجدول(01) الموالي يوضح هذه المعايير مرفقة ببعض البيانات :

الجدول (01) : معايير تصنيف الخدمات

المعايير	الأنواع	الأمثلة
1- نوع السوق	* استهلاكي . * صناعي .	علاج ، سياحة . أمن ، صيانة ، تركيب .
2- درجة كثافة العمالة	* كثيفة العمالة . * كثيفة المعدات .	تعليم ، حلاقة . اتصالات ، علاج خاص .
3- درجة الاتصال بالعميل	* اتصال عالي . * اتصال منخفض .	خدمات صحية ، فنادق ، نقل جوي . إصلاح ، خدمات بريدية .
4- مهارة مقدم الخدمة	* محترف . * غير محترف .	خدمات صحية ، استشارات قانونية . تنظيف جاف ، نقل عام .
5- هدف مقدم الخدمة	* يهدف للربح . * لا يهدف للربح .	خدمات صحية ، خدمات التأمين ، خدمات حكومية ، جمعيات خيرية .
6- السلوك الشرائي لطلب الخدمة	* خدمات ميسرة . * خدمات السوق . * خدمات خاصة .	تنظيف الملابس ، إصلاح الأحذية . خدمات الاتصال ، خدمات التأمين . استئجار الطائرات ، التصوير تحت المياه .

المصدر : بلعباس ماجدة ، دور التسويق في المؤسسة ، مرجع سابق ، ص : 12 .

ثانيا : التسويق في قطاع الخدمات :

1- أسباب تأخر التسويق بقطاع الخدمات : أشارت نتائج إحدى الدراسات أن تطبيق الفكر التسويقي في قطاع الخدمات ظل متأخرا ويقع في المرتبة الثالثة بعد المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية والمنتجة للسلع الصناعية[56] .

ويرجع تأخر تطبيق المفهوم التسويق بقطاع الخدمات إلى جملة من الأسباب ، نفصلها فيمايلي :

- عدم تأييد رجال الإدارة العليا للمفاهيم التسويقية بقطاع الخدمات .
- عدم وجود كتابات كافية لتوضيح المفاهيم التسويقية بقطاع الخدمات .
- عدم الاتفاق على تعريف موحد للخدمة .
- الخلط في المفاهيم التسويقية في قطاع الخدمات .
- ويرى PH.KOTLER ET B.DUBOIS أن هذا التأخر يرجع إلى ضعف التكوين في مجال التسيير خاصة في المؤسسات الصغيرة أو في بعض الأحيان لزيادة الطلب الذي يحول دون التقديم الجيد للخدمة كما هو الحال بالنسبة للمدارس والمستشفيات ، مما يستاء الزبون منه، كذلك من جهة أخرى النشاط الخدمي صعب التسيير في المقاربة التسويقية "L'APPROCHE MARKITING" الكلاسيكية على عكس المنتجات[57].

2 - الصعوبات أو تحديات التسويق بقطاع الخدمات

تتميز الخدمات بالعديد من المشكلات التسويقي ، أو بالأحرى هي تحديات تواجهها المؤسسة الخدمية ألا وهي : التمييز ، الجودة ، الإنتاجية .

- التمييز : بما أن الخدمة غير ملموسة وغير محمية فإنها سهلة التقليد ، لذلك تجد المؤسسات الخدمية صعوبات في تمييز خدماتها عن المؤسسات المنافسة ، فتلجأ إلى ابتكار طرق جديدة للخدمة المقدمة ومن بين هذه الوسائل نجد : الأسماء ، الكلمات ، الإشارات ، والرموز والرسوم ، أو مزيج منها جميعا بقصد إيجاد شخصية متميزة للخدمة التي تقدمها المؤسسة (أي خلق هوية للمؤسسة) وتحتاج عملية التمييز إلى تطوير مستمر بهدف التكييف والتوافق مع المتغيرات والمستجدات التي تطرأ على سلوك ورغبات احتياجات وقدرات الزبون زمانا ومكانا.

---

[56]– محمد فريد الصحن ، التسويق والإستراتجيات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص: 342 .

[57]- PH.KOTLER ET B.DUBOIS , OPCIT , P : 487.

وكذلك على المؤسسة الخدمية أن تقدم بالإضافة إلى الخدمات الرئيسية خدمات تكميلية مساعدة تسمح باستفادة الزبون من الخدمة المقدمة ، وهذا للحفاظ على الزبون الحالي وجلب زبائن جدد وكذلك لتوليد فكرة إيجابية على المؤسسة .

2- الجودة : هي العنصر الرئيسي الذي يميز إستراتيجية مؤسسة خدماتية عن مثيلاتها في السوق ، ففي مجال الخدمات لابد من مراعاة رغبات الزبائن والحرص على تلبيتها من خلال القيام ب:

- طرح مجموعة من الأسئلة المتمثلة في : (ماذا يريد الزبون ؟ أين ؟ متى ؟ وبأي طريقة ؟) ومحاولة الإجابة عليها .
- تقوم بدراسة المستهلك ودراسة السوق في آن واحد .
- مقارنة قدراتها المالية في تحقيق الرغبات المطلوبة الإشباع من طرف المستهلك .
- بما أن الخدمات لها بعد إنساني لذلك على المؤسسة أن تحسن في اختيار عمال الاتصال لأن الخدمة لديها مخاطرة أي لا يمكن أن نحكم عليها قبل شرائها بل نحكم عليها أثناء الخدمة أو بعد أدائها ، لذلك تحاول المؤسسة من التقليل من المخاطر في النوعية .

حيث قال "PH.KOTLER" أن هناك خمسة فجوات بين الخدمة التي يطلبها المستهلك والخدمة المنتظرة والتي توضح العناصر الرئيسية في تسيير النوعية وهي :

أولا : فجوة بين المؤسسة والزبون : لا تستطيع المؤسسة تلبية كل رغبات الزبائن ولكن تحاول أن تلبي رغبة أعظمية الزبائن .

ثانيا : فجوة بين الخدمة ونوعية الخدمة : تكمن هذه الفجوة أن المؤسسة تستطيع أن تحدد معايير مبهمة أو غير واضحة عن النوعية .

ثالثا : فجوة بين الخدمة والاتصالات الخارجية : إن الزبائن يتأثرون بالإعلانات التي تبثها المؤسسة من خلال وسائل الإعلام المختلفة عن الخدمات التي تقدمها ولكن قد يحدث أحيانا عدم تطابق بين الخدمة المشاهدة والخدمة المقدمة .

رابعا : فجوة بين النوعية وتأهيل الموظفين : هناك عدة عراقيل قد تواجهها المؤسسات الخدمية إذا لم تكن تملك موظفين مؤهلين أو متكونين لتأدية خدمة معينة أو تفوق قدراتهم الشخصية .

خامسا : فجوة بين الخدمة المتلقية والخدمة المنتظرة : وهو نتاج الفجوات السابقة ، أي يكمن الفرق بين الخدمة المنتظرة والخدمة الحقيقية ، ونفس الباحثون أعطوا قائمة عن محددات

النوعية والتي تعتبر غير مستقلة عن الخدمة المتلقية ، المرونة ، المعلومة ، الكفاءة ، التأدب ، تفهم الزبون ، المصداقية و الأمن .

الإنتاجية: إن النشاط الخدمي من النشاطات التي تستهلك اليد العاملة بكثرة ولهذا نجد أن تكلفتها جد مرتفعة ، فما عليها إلا مراعاة إنتاجيتها من خلال ستة طرق :

أولا : تكييف الموظفين على كل المستويات .

ثانيا : التخفيض من كمية الخدمة لوحدة الزمن (أي الزبون يخدم نفسه) .

ثالثا : متابعة التطور التكنولوجي الذي يساعد على ترقية الخدمة .

رابعا : البحث على تحسين الموجود بإدخال تعديلات كلما تطلب الأمر .

خامسا : معيارية الخدمة ومكننة كل الخدمة أو على الأقل جزء منها .

سادسا : تحويل بعض عمليات الخدمة بالقرب من الزبون ولكن لا يجب الاهتمام أو التركيز على الإنتاجية و إهمال النوعية ، فهذا يوقع في التناقض .

المبحث الرابع : التجارة الإلكترونية

المطلب الأول : ماهية التجارة الإلكترونية وبيئتها العامة

أولا : مفهوم التجارة الإلكترونية

تمثل التجارة الإلكترونية واحدا من موضوعي ما يعرف بالاقتصاد الرقمي الذي يقوم على ركيزتين[58] :

- **التجارة الإلكترونية و تقنية المعلومات .**

فتقنية المعلومات أو صناعة المعلومات في عصر الحوسبة والاتصال هي التي خلقت الوجود الواقعي والحقيقي للتجارة الإلكترونية باعتبارها تعتمد على الحوسبة والاتصال ومختلف الوسائل التقنية للتنفيذ وإدارة النشاط التجاري .

أما التجارة الإلكترونية فهي تنفيذ و إدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الإنترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة ، ويمتد المفهوم الشائع للتجارة الإلكترونية بشكل عام إلى ثلاثة أنواع من الأنشطة :

- **النوع الأول** : خدمات ربط أو دخول الإنترنت وما تتضمنه خدمات الربط من خدمات ذات محتوى تقني ، ومثالها الواضح الخدمات المقدمة من مزودي خدمات الإنترنت .
- **النوع الثاني** : التسليم أو التزويد التقني للخدمات .
- **النوع الثالث** : استعمال الإنترنت كواسطة أو وسيلة لتوزيع الخدمات وتوزيع البضائع والخدمات المسلمة بطريقة غير تقنية (تسليم مادي عادي) وضمن هذا المفهوم يظهر الخلط بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية واستغلال التقنية في أنشطة التجارة التقليدية .

وفي الواقع التطبيقي ، فإن التجارة الإلكترونية تتخذ أنماطا عديدة ، كعرض البضائع والخدمات عبر الإنترنت وإجراء البيوع بالوصف عبر مواقع الشبكة العالمية مع إجراء عمليات الدفع النقدي بالبطاقات المالية أو بغيرها من وسائل الدفع ، وإنشاء متاجر افتراضية أو محلات بيع على الإنترنت ، والقيام بأنشطة التزويد والتوزيع والوكالة التجارية عبر الإنترنت وممارسة الخدمات المالية وخدمات الطيران والنقل والشحن وغيرها عبر الإنترنت .

أما من حيث صور التجارة الإلكترونية فيندرج في نطاقها العديد من الصور أبرزها وأهمها الصور الموضحة في الشكل(09)، حيث تشمل العلاقات التجارية بين جهات الأعمال

---

[58] – يونس عرب ، موسوعة القانون وتقنية المعلومات ، 2006/10/20 , http://www.arablaw.org/Download/E-commerce_General.doc -

والمستهلك ، وبين مؤسسات الأعمال فيما بينها وهما الصورتان الأكثر شيوعا وأهمية في نطاق التجارة الإلكترونية في وقتنا الحاضر ، وبين قطاعات حكومية وبين المستهلك وبين قطاعات حكومية و مؤسسات الأعمال ، طبعا في إطار علاقات ذات محتوى تجاري ومالي.

شكل(09) : صور التجارة الإلكترونية

من الأعمال للمستهلك **Business-to-Consumer** **وتشمل التسوق على الخط on-line shopping**	**من الأعمال إلى الأعمال** **Business-to- Business** **تحقيق تكاملية عمليات التوريد للمنتجات وأداء الخدمات**
من الحكومة إلى المستهلك **Government-to-Consumer** **الخدمات والبرامج الحكومية على الخط**	**من الحكومة إلى الأعمال** **Government -to- Business** **المشتريات الحكومية الالكترونية**

المصدر : يونس عرب ، موسوعة القانون وتقنية المعلومات ، نفس المرجع السابق .

ثانيا : التجارة الإلكترونية اتجار بالخدمة لا بالبضائع:

صنفت التجارة الإلكترونية عالميا ، في إطار مسعى منظمة التجارة العالمية (WTO) إلى إيضاح طبيعتها وإطارها القانوني ، ضمن مفهوم الخدمات ، وقد تقرر ذلك في التقرير الصادر عن مجلس منظمة التجارة الدولية الخاص بالتجارة في الخدمات بتاريخ 1999/03/17 ، والمقدم إلى المجلس العام لمنظمة التجارة الدولية (WTO) حيث ذهب هذا التقرير إلى أن تزويد الخدمات بالطرق التقنية يقع ضمن نطاق الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات (GATS) باعتبار أن الاتفاقية تطبق على كافة الخدمات بغض النظر عن طريقة تقديمها ، ولأن العوامل المؤثرة على التزويد الإلكتروني للخدمات هي نفسها التي تؤثر على تجارة الخدمات ، ومن هنا تخضع عمليات تزويد الخدمة بالطرق التقنية إلى كافة نصوص اتفاقية التجارة العامة في الخدمات (GATS) سواء في ميدان المتطلبات أو الالتزامات ، بما فيها الالتزام بالشفافية ، التنظيم الداخلي ، المنافسة ، الدفع والتحويلات النقدية ، دخول الأسواق ، المعاملة الوطنية ، والالتزامات الإضافية) هذا مع مراعاة أن هناك حاجة لتحديد الموقف من عملية تسليم البضائع المنتجة بطرق تقنية وهناك حاجة لتصنيف البضائع وذلك لتحديد ما إذا

كانت هذه الأنشطة تخضع للاتفاقية العامة للتجارة في السلع (GAAT) أم اتفاقية التجارة في الخدمات(GATS).

المطلب الثاني : التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية

أولا : الفرق بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية

يشيع لدى الكثيرين استخدام اصطلاح التجارة الإلكترونية E-COMMARCE مرادفا لاصطلاح الأعمال الإلكترونية E-BUSINESS غير أن هذا خطأً شائعا لا يراعي الفرق بينهما ، فالأعمال الإلكترونية أوسع نطاقا واشمل من التجارة الإلكترونية ، وتقوم الأعمال الإلكترونية على فكرة إتمام الأداء في العلاقة بين إطارين من العمل ، وتمتد لسائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدماتية ، ولا تتعلق فقط بعلاقة البائع أو المورد بالزبون ، إذ تمتد لعلاقة المنشأة بوكلائها وموظفيها وعملائها ، كما تمتد إلى أنماط أداء العمل وتقييمه والرقابة عليه ، وضمن مفهوم الأعمال الإلكترونية ، يوجد المصنع الإلكتروني ، والبنك الإلكتروني ، وشركة التأمين الإلكترونية ، والخدمات الحكومية المتممة والتي تتطور مفاهيمها في الوقت الحاضر نحو مفهوم أكثر شمولا هو الحكومة الإلكترونية وأية منشأة قد تقيم شبكة (إنترانت مثلا) لإدارة أعمالها وأداء موظفيها والربط بينهم ، في حين أن التجارة الإلكترونية نشاط تجاري وبشكل خاص تعاقدات البيع والشراء وطلب الخدمة وتلقيها بآليات تقنية وضمن بيئة تقنية.

وما سبقت الإشارة فان أشهر أنماط التجارة الإلكترونية تتمثل بنوعين رئيسين هما :

- **من الأعمال إلى الأعمال** (business-to-business) وتختصر في العديد من الأبحاث بصورة (B2B) .

- **من الأعمال إلى الزبون** (business-to -consumer) ، وتختصر في العديد من الأبحاث بصورة (B2C) وهو المفهوم العامي للتجارة الإلكترونية لدى مستخدمي شبكة الإنترنت. ، والفرق بينهما كما يشير تعبيريهما يتمثل في طرفي العلاقة التعاقدية ، وفي محل وهدف التبادل الإلكتروني ، فهي في بيئة الأعمال (B2B) علاقة بين إطارين من إطارات العمل التي تعتمد الشبكة وسيلة إدارة لنشاطها ووسيلة انجاز لعلاقاتها المرتبطة بالعمل ، وهدفها انجاز الأعمال وتحقيق متطلبات النشاط الذي تقوم به المنشأة ، أما في بيئة العلاقة مع الزبائن (B2C) فهي علاقة بين موقع يمارس التجارة الإلكترونية وبين زبون (مشتر أو طالب

للخدمة) وهدفها تلبية طلبات ورغبات الزبون ومحتواها محصور بما يقدمه الموقع من منتجات معروضة للشراء أو خدمات معروضة لجهة تقديمها للزبائن .

ثانيا : البيئة العامة للتجارة الإلكترونية:

ثمة حقيقة منطقية ، لا تجارة الكترونية بدون وسائل إلكترونية ، وقطعا ، فان المعبر عن وسائل التكنولوجيا المدمجة هو نظام الكمبيوتر ، بمعناه الواسع الذي يتيح الربط بينه وبين غيره من الأنظمة لضمان تبادل المعلومات وانتقالها وتحقيق عمليات الدخول ACCESS إلى النظام ومنه إلى الأنظمة الأخرى ، **فالتجارة الإلكترونية إنما هي كمبيوتر وشبكة وحلول وموقع ومحتوى** ، فهناك كمبيوتر يتيح إدخال البيانات ومعالجتها وتصميم عرضها واسترجاعها ، وشبكة تتيح تناقل المعلومات باتجاهين ، من النظام واليه ، وحلول تتيح تنفيذ المنشأة لالتزاماتها و تنفيذ الزبون لالتزاماته (حلول أو برمجيات التجارة الإلكترونية[59]) ، وموقع على الشبكة لعرض المنتجات أو الخدمات وما يتصل بها إضافة إلى أنشطة الإعلام وآليات التسويق.

لقد غيرت الإنترنت وجه عالم التجارة والأعمال ، كما ساهمت شبكات الإنترنت (والإنترانت والإكسترانت) في تحقيق الوجود الفعلي للتجارة الإلكترونية ، ووفقا للدراسات الإحصائية والتقارير الرسمية وتقارير الجهات الخاصة ، فإن نموا كبيرا ومطردا قد تحقق في سوق خدمات الإنترنت والاتجاه نحو التجارة الإلكترونية ، ففي الفترة من 1998 وحتى 1999 ازداد مستخدمو الشبكة العالمية بنسبة 55% ، وازدادت مواقع الخدمة بنسبة 128 % وازدادت نسبة عناوين المواقع المسجلة بنسبة 137 % .[60]

ووفقا لدراسة حديثة أجرتها مؤسسة المعطيات العالمية (IDC) فان زيادة عدد مزودي خدمات الإنترنت (ISPs) في الولايات المتحدة بلغت 41 % ما بين عامي 98 و 99 وأن معدل الزيادة السنوي بلغ 28 % للسنوات حتى 2003 في حين تشير الدراسة إلى أن سوق تزويد خدمة الإنترنت سيضيف للدخل العام ما يقارب 4,5 بليون سنويا خلال السنوات الثلاثة القادمة ، ووفقا لدراسات مؤسسة (NUA) المتخصصة باستراتيجيات الإنترنت ، فقد بلغ عدد الأشخاص الذين دخلوا إلى شبكة الإنترنت حتى أيار 1999 (171 مليون شخص) أكثر من 50 % منهم

---

59 – les logicielles

60 – انظر تقرير The industry standard ، April 26, 1999 ، http://www.thestandard.com –

في الولايات المتحدة وكندا ، ويوضح الجدول رقم (02) أعداد مستخدمي الإنترنت في جوان 1999، تبعا للمناطق الجغرافية ونسبة مستخدمي الإنترنت إلى عدد السكان في أكثر الدول استخداما للإنترنت.

جدول (02) : مستخدمو الإنترنت(بالمليون) حسب المناطق الجغرافية

مستخدمو الإنترنت(بالمليون) حسب المناطق الجغرافية حتى **1999/6/08**			نسبة مستخدمي الإنترنت إلى عدد السكان حسب تقديرات عام **1998**	
المنطقة	**العدد(بالمليون)**	**النسبة من المستخدمين**	**الدولة**	**النسبة**
أمريكا وكندا	**97.00**	**% 56.6**	**أمريكا**	**%37**
أوروبا	**40.1**	**% 23.4**	**كندا**	**%36**
الباسيفيك	**27.00**	**% 15.8**	**الدول الاسكندينافية**	**%33**
أمريكا اللاتينية	**5.3**	**% 3.1**	**استراليا**	**%31**
أفريقيا	**1.1**	**% 0.6**	**بريطانيا**	**%15**
الشرق الأوسط	**0.9**	**% 0.5**	**ألمانيا**	**%10**
			اليابان	**%10**
المجموع	**171**	**%100**	**فرنسا**	**% 8**

وتتضارب أرقام الدراسات الحالية حول عدد مستخدمي الإنترنت ، فتشير دراسات نشرتها مجلة انترنت العالم العربي[61] ، إلى أن العدد بلغ نهاية عام 2000 (226) مليون مستخدم ، في حين أشارت دراسات أخرى – اشرنا لها سابقا – أن عدد مستخدمي الإنترنت بلغ 400 مليون نهاية

[61] – مجلة انترنت العالم العربي – عدد 05 السنة الثالثة .

عام 2000 وانه يتوقع أن يصل وفق تقديرات الأمم المتحدة إلى 700 مليون نهاية عام 2001 ومع مراعاة التباين في تقدير الدراسات الذي يعزى إلى تباين آليات حساب عدد المستخدمين الفعليين مقارنة بعدد الاشتراكات الفعلية ، فان الأرقام المتقدمة تعكس النماء الهائل في استخدام الشبكة وتجاوز الواقع للتقديرات البحثية.

و أصبحت صناعة المعلومات الإطار الأكثر شمولا للتعبير عن مكانة التكنولوجيا في تحريك عجلة الاقتصاد وتنويع مصادر الدخل القومي ، حتى أن التعبير عن العصر القائم لم يعد بالاصطلاح الشهير الذي ملأ الصحافة والإعلام على مدى التسعينات ((عصر المعلومات)) بل أصبح الحديث يتجه نحو وصف العصر الذي نعيشه بأنه (عصر طريق المعلومات فائق السرعة – The Information Superhighway) الذي تتحول فيه ركائز ومحددات اقتصاديات المشاريع الكبرى ، من القيم المادية ، إلى القيم المعنوية والتي كانت وراء ميلاد ونماء التجارة الإلكترونية.

المطلب الثالث : التسويق الإلكتروني :

أولا : واقع التجارة والتسويق الإلكتروني : لا يجد مستخدم الإنترنت أي عناء في استظهار التطور الهائل والسريع لمواقع التجارة الإلكترونية ، فإذا كان واقع شبكة الإنترنت في بداية إطلاقها يعكس ميلاد مواقع النشر الإلكتروني التي تتضمن معلومات عامة وتعريفية وإعلامية فان السائد في وقتنا الحاضر ونحن في الأشهر الأولى من القرن الجديد ، شيوع مواقع التجارة الإلكترونية ، حتى المواقع المعلوماتية البحتة ، أضافت إلى مواقعها مداخل لأنشطة التسويق والخدمات على الخط ولا يكاد يخلو موقع من نشاط استثماري ومالي ، بشكل مباشر أو غير مباشر.

إن معدلات الزيادة في مستخدمي الإنترنت رافقها نماء وتطور محتوى المواقع العاملة على الإنترنت ، وذلك بإضافة خدمات إلكترونية ومداخل للبريد الإلكتروني والتواصل مع الموقع ، وذلك في مختلف أنماط وأنواع المواقع العاملة ، فوفقا لمؤسسة (Media Matrix) فان أكثر 15 قطاعا تعليميا استخداما من حيث عدد الزائرين لم يكن يتضمن حتى عام 1996 أي خدمات تتصل بالتجارة الإلكترونية ، أما في الوقت الحاضر فان جميع المواقع التعليمية

المشار إليها تعرض خدمات تجارة إلكترونية (اتصالات بريد إلكتروني ، أخبار عامة ، خدمات ذات علاقة بالهوايات ، ومعلومات حول الأعمال ، وتسوق على الخط).[62]

ويظهر من واقع سوق التقنية وتقارير المؤسسات البحثية التي تعنى بالأنشطة المالية على الإنترنت ، حصول زيادة كبيرة في اللجوء إلى التجارة الإلكترونية ، وتوفر شواهد كثيرة على ذلك ، فشركة (DELL) الشهيرة في عالم الكمبيوتر حققت زيادة كبيرة في مبيعاتها على الخط ، فقد تضاعفت مبيعاتها عام 1998 ، وبلغت الزيادة بمعدل 14 مليون يوميا ، وفي الربع الأول من عام 1999 بلغت الزيادة بمعدل 19 مليون يوميا بمبلغ إجمالي 5.5 بليون دولار خلال الربع الأول ، في حين بلغت 30 مليون في نهاية 1999 ، وتوقعت الشركة أن تزداد مبيعاتها بنسبة 50% حتى منتصف عام 2000.

وحققت شركة (Travelocity) خلال الربع الأول لعام 99 مبيعات عبر الخط بلغت 128 مليون دولار بنسبة زيادة تبلغ 156% عن مقدار المبيعات عن نفس الفترة من عام 1998 .

وبنظرة سريعة على أعمال الوساطة والسمسرة عبر الإنترنت ، يشير Riper Jaffray إلى أن الوسطاء تمكنوا من زيادة عدد عملائهم عن الربع الأخير لعام 1998 بواقع 1.2 مليون وبلغت الزيادة في الاستثمارات 100 بليون دولار بزيادة يومية بلغت 49%.[63]

لقد قدر تقرير التجارة الأمريكية لعام 1998 أعمال التجارة الإلكترونية بين **قطاعات الأعمال** (وليس قطاعات التسويق للمستهلك) ستزداد إلى 300 بليون عام 2002 لكن ما تحقق في الواقع كان أكثر بكثير ، فالتقديرات الجديدة لتقرير التجارة الأمريكية لعام 1999 تشير إلى أن مقدار عائد التجارة الإلكترونية سيبلغ 1.2 ترليون عام 2003 ، أما عن أعمال التجارة الإلكترونية الخاصة بالبيع للمستهلك ، فقد كانت تقديرات عام 1998 تشير إلى أنها ستبلغ ما بين 07 و15 بليون دولار لنفس الفترة في حين جاءت التقديرات اللاحقة تشير إلى تحقيق معدلات نمو أعلى ، إذ لو تجاوزنا التقديرات إلى أرقام حقيقية لوجدنا أن التقرير الأمريكي للتجارة الإلكترونية لعام 2000 الصادر عن وزارة التجارة الأمريكية وعن مكتب الرئيس

---

[62]–انظر: الدراسة الصادرة عن المؤسسة المذكورة تحت عنوان تاريخ الانترنت 18 /3/ 1999 على موقع (http://www.mediamatrix.com) وتشير هذه الدراسة التي أجرتها مؤسسة (Intel quest) بتاريخ 19 / 4 / 99 أن من بين 83 مليون أمريكي استخدموا الانترنت قام 56 مليون منهم بالتسوق عبر شبكة الانترنت (http://www.intelliquest.com).

[63] – انظر : -U.S BANCORP RIPER JAFFRAY, Press Ralease. April 26 1999 , http://www.piperjaffry.com

الأمريكي يشير إلى أن حجم أنشطة مؤسسات البيع في حقل التجارة الإلكترونية بلغ 8.4 بليون دولار في نهاية الربع الثالث لعام 2000 .

وخلاصة الدلالات الرقمية (المختارة فيما تقدم) تظهر أن زيادة عالية قد تحققت في ميدان التجارة الإلكترونية ، ولا تزال هذه الأنشطة آخذة في النمو سواء في ميدان التجارة الإلكترونية بصورة (business-to-business) أو بصورة (business-to consumer).

ثانيا : متطلبات التسويق الإلكتروني :

أصبح التسويق الإلكتروني أحد ضروريات الحياة في مجتمعنا اليوم، فمئات الملايين من المستخدمين يتصلون بشبكة الإنترنت يومياً من جميع أنحاء العالم، ومن هذا المنطلق يمكننا استغلال تلك الفرصة وتحويل الانترنت إلى سوق مفتوح متنوع الجمهور لترويج السلع والخدمات المختلفة ، وتحقيق ربحية عالية من وراء ذلك .

وفي ما يلي أهم الخطوات الثلاث لنجاح التسويق الإلكتروني :[64]

- **تطوير المنتج**
- **تطوير و تصميم الموقع الإلكتروني .**
- **أساليب الترويج :**

– الترويج من خلال الأشرطة الإعلانية.
– ترويج المنتجات من خلال آليات البحث.
– الترويج من خلال البريد الإليكتروني.
– الترويج من خلال غرف الدردشة (CHAT).

[64] – إبراهيم أحمد ، كيف تستخدم البريد الإليكتروني في التسويق – التجارة الإليكترونية ، 2007/10/20 ، http://www.kenanaonline.com/page/8331

خلاصة الفصل :

كانت البداية الأولى لنشأة التسويق عام 1650 على وجه التقريب و منذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات ، وتنمية موارد الإنتاج ، وظهور الرسائل الإعلانية و ظهور فكرة التصميمات ، ووصل فكر التسويق للغرب في منتصف القرن التاسع عشر على يد الشركات العالمية ، و عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) سنة 1985 على أنه العملية الخاصة بتخطيط ، تنفيذ ، خلق ، تسعير ، ترويج وتوزيع الأفكار أو السلع والخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات .

كما تطرقنا أيضا لتعريف " كوتلر ، Kotler " والمتمثل في أن التسويق هو النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الرغبات و الحاجات من خلال عملية التبادل.

و خلصنا في هذا الفصل أيضا إلى أن الخدمة تعتبر أكثر تجردا من المنتَج ، رغم أن كلمة منتَج تستعمل للتعبير عن الخدمة أيضا ، مثلا : منتوج رياضي ، منتوج سياحي ، منتوج مالي .

كذلك للخدمة بعد إنساني ، وهذا مهما وصل مستوى التقنيات المدرجة و كلمة خدمة ليست محتكرة من طرف قطاعات معينة ، ولكن الخدمات الآن نجدها لصيقة كقيمة مضافة إلى منتجات عديدة (ما بعد البيع في سوق السيارات ، الإعلام الآلي . . .الخ) .

و تطرقنا كذلك إلى مفاهيم التجارة الإلكترونية والتي تعتبر واحدا من موضوعي ما يعرف بالاقتصاد الرقمي الذي يقوم على ركيزتين أساسيتين وهما :

- **التجارة الإلكترونية و تقنية المعلومات .**

فتقنية المعلومات أو صناعة المعلومات في عصر الحوسبة والاتصال هي التي خلقت الوجود الواقعي والحقيقي للتجارة الإلكترونية باعتبارها تعتمد على الحوسبة والاتصال ومختلف الوسائل التقنية للتنفيذ وإدارة النشاط التجاري .

أما التسويق الإلكتروني فهو تنفيذ و إدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالبضاعة والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الإنترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة .

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى مفاهيم التسويق و مرتكزاته ، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى إستراتيجيات التسويق ، حيث سنقوم بدراسة شاملة عن إستراتيجية المنتَج (السلعة) و طرق و خطط التسعير و الترويج والتوزيع .

و كما هو معروف في علم التسويق فإن المزيج التسويقي المتكون من العناصر الأربعة السابقة ، يجب أن يحظى بالعناية والاهتمام اللازمين من قبل جميع مستويات الإدارة ، و ذلك لكون العملية التسويقية هي أساس نجاح مخرجات المؤسسة مهما كانت طبيعتها و مكانتها في السوق .

و سنركز في هذا الفصل على تلك المفاهيم من خلال المباحث التالية :

- **المبحث الأول : إستراتيجية المنتَج .**
- **المبحث الثاني : إستراتيجية التسعير.**
- **المبحث الثالث : إستراتيجية التوزيع.**
- **المبحث الرابع : إستراتيجية الترويج.**

المبحث الأول : إستراتيجية المنتَج (Le Produit) :

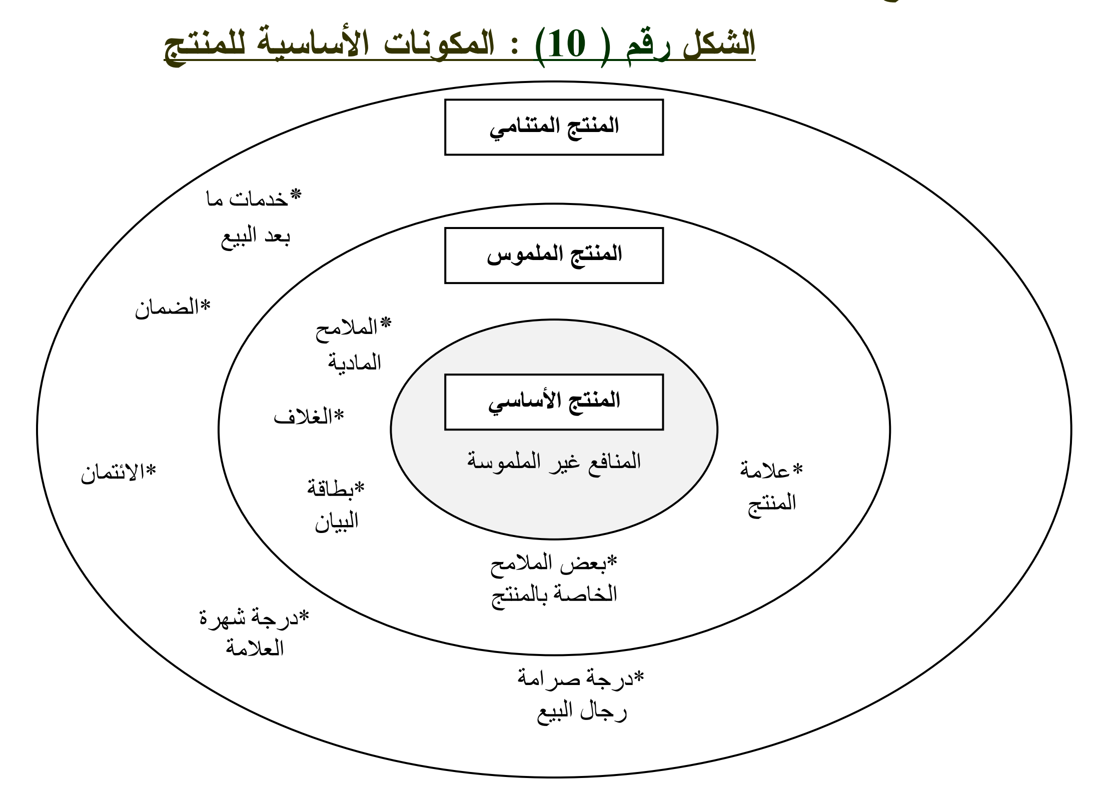
المطلب الأول : مفهوم وخصائص المنتَج:

أولا : تعريف المنتَج (Le Produit):

عُرف المُنتَج (**Produit**) سابقا بأنه مجموعة من الخصائص الطبيعية والكيميائية وهو مـــا لا يتماشى مع مفهوم التسويق الحديث، ويـــرى كـــل مـــن **Stanton et Futrell** [54] أن المنـــتج هو"مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة والشكل واللون والسمعة ، والمكانة لكل من المنتج والبائع وكذلك خدمات ما بعد البيع التي يتم تقديمها للمشتري المتوقع بهدف إشباع حاجياته ورغباته .

ويعتبر هذا التعريف شاملا وكاملا حيث يمس كل جوانب السلعة ، و الشكل(10) يوضح أهم مكونات المنتج.

الشكل رقم (10) : المكونات الأساسية للمنتج



المصدر : إسماعيل السيد ، مرجع سابق ، ص 361

---

[54] – قحطان العبدلي، بشير العلاق، التسويق، أساسيات و مبادئ، دار النشر زهران، طبعة 1999، عمان، ص 83 .

ثانيا: تصنيف المنتجات[55] **:**

تعد عملية تصنيف المنتجات جد هامة بالنسبة لإدارة التسويق، بحيث تمكنها مــن وضــع البرامج اللازمة لتصميم وتنفيذ العديد من الإستراتيجيات التسويقية لهذه المنتجــات، وينصــب اهتمام المنظمات خصوصا على السلع الاستهلاكية وهي التي يشتريها المستهلك النهائي مــن أجل الاستهلاك الشخصي، وتتمثل تلك السلع في :

أ– السلع الميسرة (سهلة المنال) : هي عبارة عن سلع متوفرة في كل مكان، بحيث يمكن للمستهلك أن يبذل أقل مجهود لاقتنائها وفي أقل وقت ممكن، لا تحتاج إلى الكثير من التفكير.

ب– سلع التسوق : يحتاج هذا النوع من السلع إلى بذل مجهــود وتفكيــر مــن طــرف المستهلك من أجل تقييم البدائل من حيث السعر، الجودة وخدمات ما بعد البيع.

ج– السلع الخاصة : هي عبارة عن سلع ذات خصوصية معينة أين يبذل المستهلك جهــدا كبيرا لاقتنائها وهذا لما تمتلكه من خصائص معينة تميزها عن غيرها من السلع، وهي ســلع لا تخضع للمقارنة بالرغم من وجود سلع بديلة.

د–السلع غير المنشودة : يوهي عبارة عن سلع تشترى بهدف حل مشكلة، وهي ســلع لا يعرفها المستهلك وإن كان يعرفها فلا يفكر في اقتنائها بــدون حاجــة، مثــل مظلــة، جهــاز إنذار...الخ

ثالثا : دورة حياة المنتج :

تعتبر دورة حياة المنتج مفهوم أساسي بالنسبة للمسؤولين عن النشاط التسويقي وهذا مــن أجل تحديد الاستراتيجيات و التصرفات التي يمكن تبنيها في كل مرحلة، حيث يمكن تشبيه دورة حياة المنتج بدورة حياة الإنسان (الولادة، الشباب، النضج، الشيخوخة)[56] وعادة يمكن تقســيم دورة حياة المنتج إلى أربعة مراحل أساسية .

1– مرحلة الانطلاق (التقديم) : تعتبر المرحلة الأولى في دورة حياة المنتج، حيث تتميــز هذه المرحلة بانخفاض في المبيعات بسبب جهل المستهلك لهذه السلعة الجديدة، لذا فإن تكثيــف

---

[55] – آيت مجبر توفيق ، إستراتيجية التسويق ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2003، ص 163.

[56] – قحطان عبدلي ، بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 117 .

جهود الترويج والإعلان جد ضرورية في هذه المرحلة بالرغم من التكاليف العالية ، إضـــافة إلى اختيار استراتيجيات مناسبة للتوزيع خاصة البيع الشخصي الذي يعد من الأمور الحيوية في هذه المرحلة وتكون درجة المنافسة منخفضة، حيث لا يهتم المنافسون في إنتاج سلعة لا يعرفون مصيرها، ويهدف الترويج هنا إلى خلق ما يعرف باسم الطلب الأولي[57].

2- مرحلة النمو :

تعتبر هذه المرحلة بمثابة الذروة للمنتج، أين تبدأ المبيعات في الزيادة بمعدلات سريعة نتيجـــة قبولها من طرف المستهلك مما يلفت انتباه المنافسين في إنتاج سلع شبيهة مما ينتج عنه زيـــادة في حدة المنافسة، كما تتميز هذه المرحلة بانخفاض التكاليف وهذا راجع لارتفاع حجم الإنتاج ، وتحاول المنظمة في هذه المرحلة إيجاد منافذ جديدة للتوزيع قصد الوصول إلى تغطية شـــاملة للسوق.

3- مرحلة النضج :

في هذه المرحلة يكون المنتج قد وصل إلى أقصى نقطة أين يحقق أكبر عدد من المبيعات، كما يشتد الصراع من أجل الحفاظ على حصة السوق التي تبدأ تدريجيا في التناقص، ويهدف رجال التسويق للوصول إلى هذه المرحلة بأسرع وقت ممكن مع محاولة البقاء فيها أطول فترة ممكنة[58]، في هذه المرحلة تطبق المنظمة إستراتيجية دفاعية قصد الحفاظ على حصتها فـــي الســـوق حيث تلجأ إلى التكثيف من قنوات التوزيع والإعلانات.

4- مرحلة التدهور :

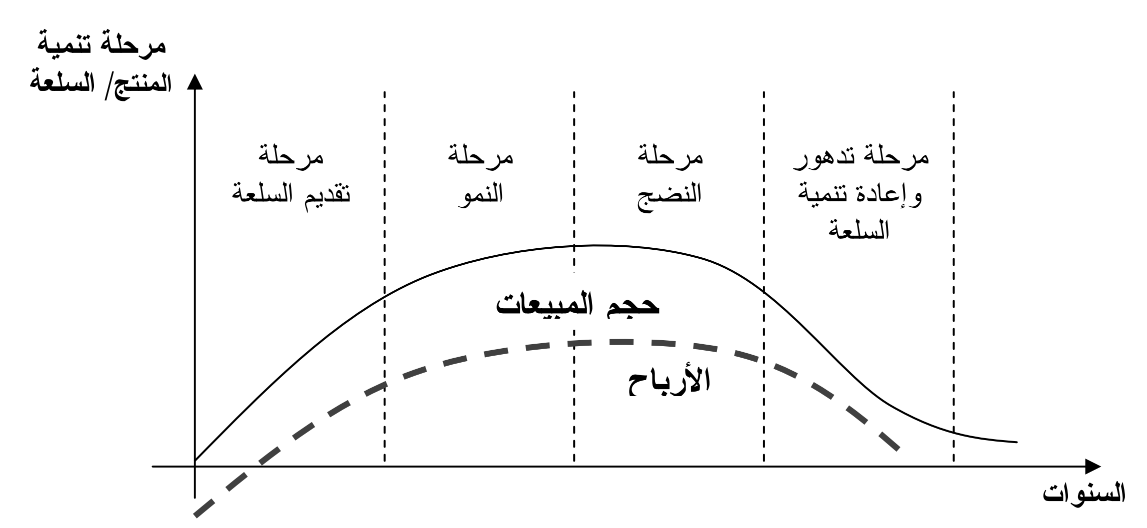
تتميز هذه المرحلة بانخفاض في المبيعات بصورة معتبرة مما يؤدي إلى انخفـــاض الأربـــاح نتيجة أتساع الأسواق وظهور تقنيات جديدة في إنتاج المنتَج، وفي هذه المرحلة تكون المنظمـــة أمام خيارين إما التخلي عن المنتج واستبعاده من السوق أو القيام ببعض التعديلات والتحسينات عليه قصد إعادة دفعه من جديد، والشكل الموالي يبين لنا مختلف دورة حياة المنتج :

---

[57] إسماعيل السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 277 .

[58] بشير العلاق ، قحطان العبدلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 120 .

الشكل رقم (11) : دورة حياة المنتج



المصدر : عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره ، ص 420

من بين عيوب هذه الطريقة نذكر :

- صعوبة تحديد الفواصل الزمنية لكل مرحلة.
- صعوبة التنبؤ بمدة حياة المنتج.
- إن طول أو قصر كل مرحلة مرتبطة بعدة متغيرات خاصة التكنولوجية.
- تهمل البيئة الداخلية بمختلف أبعادها وتركز على الأبعاد الخارجية.

رابعا : جودة المنتج :

عرف **Atkinson** [59] الجودة على أنها "مدخل نهج استراتيجي موجه لتصنيع المنتج الأفضل والخدمة الأفضل قصد تحقيق مستوى من الإشباع والرضا في نظر المستهلك"، من خلال هذا التعريف يتضح أن الجودة وسيلة أساسية لتحقيق التميز و الطريق الأمثل للتقرب من المستهلكين و كسب ولائهم و تقديم المنتجات المتميزة عن منتجات المنافسين .

وحدد **David Garvin**[60] أربعة نقاط يتوجب على المنظمة إتباعها إذا اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي [61] :

---

[59] - Jean Mark Schoettl , Concevoir les organisations compétitives, revue gestion, 2000, Janvier-Février 1996, Page 129.

[60] - خبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية.

[61] – عبد الستار محمد العلي ، إدارة الإنتاج و العمليات (مدخل كمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، (عمان)، الأردن ، 2000 ، ص 38

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك.
- لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة.
- يجب النظر إلى الجودة أنها أداة تنافسية.
- لا بد للجودة من أن تحصل على التزام المنظمة بالكامل.

ومن جهة أخرى فإن **David Garvin** حدد ثمانية عناصر لجودة المنتج وهي[62] :

1. أداء الوظيفة : و نقصد بها مدى قدرة المنتج على القيام بوظيفته الأساسية المنتظرة منه.

2. الوظائف الإضافية : مدى قدرة المنتج على تحقيق وظائف أخرى بعض النظر عن الوظيفة الأساسية.

3. الملائمة : نقصد مدى احترام المعايير والمواصفات قصد تحقيق الأداء الأمثل مـن خـلال المنتج .

4. المصداقية : و هو أن يكون المنتج صافي من العيوب، وإن لا يتعرض إلى التعطلات خلال مدة استعماله.

5. عمر المنتج : نقصد بها مدة حياة المنتج أو معدل تكرار استعماله قبل نهاية استعماله.

6.الخدمات : و هي مجمل الخدمات التي تقدم قبل وأثناء وبعد عملية الشراء ومـدى فعاليتهـا وسرعتها.

7.الشكل : و هو يضم مجموعة من الخصائص اللون، المظهر، الذوق، الغلاف .. الخ

8.إدراك الجودة : و تتمثل في السمعة ومدى تطابق صورة المنتج مع العلامة.

المطلب الثاني : استراتيجية تمييز المنتجات :

أولا : تعريف التمييز :

يقصد بالتمييز انفراد المنتج بصفات خاصة تميزه عن المنتجات الأخـرى وأهمهـا (الاسـم، الاصطلاح، الإشارة، التصميم أو مزيج من الكل لتحديد السلع والخدمات التي تبيعها المنظمة) ، ويعتبر التمييز من أهم القرارات الإستراتيجية في إعداد أي إستراتيجية تسويقية، و هذا راجـع لجملة من المبررات التي جعلت تمييز المنتج ضرورة حتمية.

---

62 - Jean-Jacques Lambin, Le marketing stratégique, 3ème édition, Ediscience 1993, P384

1- مبررات تمييز السلعة :

إن عملية تمييز المنتج بالغة الأهمية و تتمثل أهميتها فيما يلي:

1- بالنسبة للمستهلك:

1. يسمح للمستهلك حرية الاختيار بين الأسماء والعلامات المعروضة.
2. يسهل للمستهلك التعرف على السلع بصفة سريعة.
3. يرفع من ولاء المستهلك من خلال المداومة على الشراء للاسم التجاري.
4. يسمح للمستهلك في اقتناء السلعة ذات الجودة العالية.

2- بالنسبة للمنظمة فالتمييز يسمح لها :

1. إعطاء حرية أكبر في تشهير المنتجات، وهذا لتمييز هذه الأخيــرة عــن الســلع المنافسة وهذا بإقناع المستهلك أن سلعتهما هي الأفضل.
2. تسهيل عملية الترويج، و التقليل من نفقات الإعلان.
3. إعطاء قيمة وشهرة للمنتج.
4. التحليل الديناميكي لانتقال المستهلك من علامة إلى أخرى مقارنة مع المنافسين[63].
5. حماية المنتج من التقليد.

ثانيا : أنواع إستراتيجيات التمييز :

إن إستراتيجية التمييز بالنسبة للمنظمات التي تنتج منتجا واحد لا تعرف مشاكل على غرار تلك التي تنتج أنواعا متعددة من المنتجات فهي مجبرة على اختيار الإستراتيجية التي تناسب مع خصائص العلامة، لأن هذه الأخيرة تمنح للمنتج ميزة تنافسية على مستوى السوق وفي مــايلي أهم الاستراتيجيات .

الإستراتيجية الأولى : استخدام علامة تجارية فردية للمنتجات ذات جودة واحدة

تسمح هذه الإستراتيجية للمنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية وأخرى بجودة منخفضة، وفي حالة فشل منتج ما في السوق فإن سمعة وشهرة المنظمة لن تتأثر، إلا أن هذه الطريقة مكلفــة جدا أين ترتفع فيها تكاليف الترويج لكل منتج على حدى.

63 - Jean Jacques Lambin, OP.CIT., P162, 163.

<u>الإستراتيجية الثانية</u> : استخدام علامات تجارية فردية لمنتجات مختلفة الجودة

إن هذه الإستراتيجية تتشابه إلى حد كبير مع الإستراتيجية الأولى، إلا أن المنتجات ذات الجودة المنخفضة لا تأثر بالضرورة على المنتجات الجودة العالية.

<u>الإستراتيجية الثالثة</u> : استخدام علامة تجارية جماعية لمنتجات ذات طبيعة وجودة واحدة:

إن استخدام علامته تجارية جماعية لجميع المنتجات يطلق عليه علامة الأسرة، وهـي مـن أحسن الإستراتيجيات المنتهجة في التمييز، خاصة إذا اشتركت المنتجـات فـي نفـس منافـذ التوزيع، تهدف هذه الطريقة إلى غرس صورة حسنة في ذهن المستهلك باقتنائه لمنـتج واحـد سيفترض أن كل المنتجات توفر نفس الشروط.

<u>الإستراتيجية الرابعة</u> : استخدام علامة تجارية جماعية لمنتجات مختلفة الجودة

من المستحسن استبعاد هذه الإستراتيجية، لأن إعطاء علامة جماعية للسلع ذات الجودة العالية و الجودة الرديئة في نفس الوقت سوف يضعف من مستوى المنتجات ذات الجودة العالية و بالتالي سوف يؤثر على صمعة و شهرة المنظمة.

من أهم القضايا الحساسة التي يمكن أن تواجه المنظمة، هو مدى اختيارها بين استعمال علامتها التجارية أو استعمال علامة الموزع، ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى اختيار الثاني نذكر مـا يلي [64] :

- إذا كان المنتج قد تعدى منطقة النصف في مرحلة النضج وبالتالي قد يكون هناك تشبعا في بعض القطاعات السوقية.
- عندما يصبح البائع ذو أهمية أكثر من المنتج ذاته في تقديم ضمان للجودة.
- عندما تتغير البيئة التنافسية التي يعمل فيها المنتج بحيث تدعو الحاجة إلى استخدام علامـة الموزع.
- تجنب بذل جهود تسويقية ترويجية.

بالرغم من العوامل السالفة الذكر فعادة المنتجون لا يرغبون في إستعمال علامة المـوزع نظرا للضغط و سيطرة التي يفرضها هذا الأخير على المنتج. إن قرار إستعمال المنتج لعلامته

[64] – إسماعيل السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 291 .

التجارية يتوقف على التأثير المتوقع في المبيعات، بينما يتوقف قرار المــوزع فـــي إســـتخدام علامته على توقعاته فيما يتعلق الربح الوفير أو التحكم في السوق

المطلب الثالث : استراتيجية التغليف :

إن النظرة التقليدية القائمة على أن الغلاف هو عبارة عن نشاط يهدف فقط إلـــى حمايـــة المنتج من التلف والكسر لم تعد تصلح إنما تعدت إلى أكثر من ذلك، حيث أصبح الغلاف يشكل أحد العناصر المادية والشكلية للمنتج، وكما ينظر إليه العديد من المختصين أنه العنصر الخامس في المزيج التسويقي باعتباره أحد عناصر مزيج الاتصال التسويقي.

أولا : الدور الحديث للتغليف :

لقد أصبح الغلاف اليوم أحد الإنشغالات الرئيسية بالنسبة لإدارة التسويق، حيـــث أصـــبح تحديد شكل الغلاف وتحديد إسهاماته يتم قبل الإنتاج السلعة وليس بعدها نظرا لـــلأدوار التـــي يلعبها التغليف، والمتمثلة في :

- يعطي إهتمام للإختلافات النفسية لدى المستهلكين.
- يزيد من قيمة المنتج.
- يرفع من حجم المبيعات و هذا بإعطاء عدة أشكال و ألوان للمنتج.
- يسهل من عملية الترويج لأن الغلاف الجذاب له تأثير على المستهلك.
- يغرس صورة المنتج في ذهن المستهلك.

ثانيا : الاعتبارات الرئيسة في تصميم الغلاف :

إن عملية تصنيف الغلاف ليس بالأمر الهين فعلى المنظمة أو المصمم بوجه الخصوص أن يأخذ بعين الإعتبار النقاط التالية أثناء تصميم الغلاف :

1. خصائص المنـــتج : تختلف خصائص ومكونات السلعة من سلعة إلى أخرى (ســـريعة التلف، التأثر بالرطوبة والضوء، الحرارة إلخ)، فيجب على الغلاف أن يوفر ويلبي جميع هـــذه الخصائص التي ذكرت آنفا.

2. حجم وشكل الغلاف : يرتبط حجم الغلاف بمعدل الشراء وأنماطه، كما يســـاعد حجـــم الغلاف على تسهيل منافذ التوزيع وطريقة الاستعمال، كما يعتبر الحجم أداة لتجزئة الســـوق[65]

---

[65] – يعتبر الحجم كأداة تنافسية وهذا بوضع المنتج في عدة عبوات ذات أحجام مختلفة مثل الزيت ، عبوات 5 لترات ، 1 لتر مما يسمح للمستهلك تسهيل عملية الشراء .

حسب القدرة الشرائية، أما شكل الغلاف فهو ضروري في تمييز السـلعة عـن بقيـة السـلع الأخرى.

3. لون الغلاف : إن استخدام الألوان المناسبة للغلاف أهمية بالغة في رفـع المبيعـات، ولون السلعة لا تساعد فحسب المستهلك في تمييز السلعة ولكن يجذب أنظار واهتمام المستهلكين لهذه السلعة ويعطي لها قيمة أثناء عرضها.

4. تكلفة الغلاف : إن الغلاف في حد ذاته يمكن أن يكون عاملا في إرتفاع سعر المنـتج، لأن تكلفة الغلاف مرتبطة بطبيعة و قيمة المنتج، فالمنتجات الغالية و الثمينة تحتاج إلى غلاف يناسب قيمتها و العكس صحيح، لذى يجب الموازنة لتحقيق القيمة التي يعطيها الغلاف.

6. الملصقات : و هي جزء من الغلاف تحمل خصائص المنتج اسم الماركـة، مكونـات المنتج، كيفية الاستخدام، و تعتبر هذه الملصقات جد هامة خاصة بالنسبة للمستهلكين الجدد.

<u>ثالثا :سياسات التغليف :</u>

تتعدد سياسات التغليف حسب طبيعة المنتج وتعدد خط منتجات المنظمة، وحسب الأهداف المراد تحقيقها، وتتمثل هاته السياسات فيما يلي :

1.توحيد أو تعدد العبوات في حالة تعدد المنتجات : في حالة اختلاف جودة المنتجات عن بعضها البعض وليس هناك ارتباط من حيث الاستعمال، فإن تعدد العبوات تعتبر أحسن وسـيلة لذلك مما يعطي الشخصية الذاتية لكل سلعة، وفي حالة إشراك المنتوجات في بعض الخصائص فإن تصميم عبوة مماثلة لجميع المنتوجات سوف يوفر من جهود المنظمة.

2.تعبئة عدد من الوحدات في عبوة واحدة : تسمح هذه السياسة إلـى رفـع مبيعـات، وتحفيز المستهلك على شراء وتجربة الأشكال المختلفة، كما لهذه الطريقة أثر كبير في تنشـيط المبيعات وهذا بتقديم وحدة من المنتج كهدية للمستهلك.

3.تعبئة عدم الوحدات من أشكال نفس المنتج في عبوة واحدة: توفر هاته الطريقة عـدة تسهيلات بالنسبة للمستهلك فهذا الأخير له القدرة على الحصول على عدة أشكال وألـوان مـن المنتج في عبوة واحدة، مما يسمح له بالاقتصاد في عملية الشراء.

المبحث الثاني : استراتيجية التسعير

يعتبر التسعير من الوظائف الهامة المكونة للمزيج التسويقي ، حيث السعر له تأثير مباشر على حجم مبيعات المؤسسة والأرباح التي يمكن تحقيقها وراء ذلك ، ومن ناحية أخرى يؤثر على تصميم عناصر المزيج التسويقي ، كتخطيط سياسة المنتوجات والاشهار والتوزيع ، بالإظافة إلى مساهمة قرارات التسعير في زيادة الربحية ، فيمكن استخدامه كعنصر فعال ومؤثر لجذب مستهلكين جدد للشركة بالنسبة لأنواع معينة من السلع والخدمات .

المطلب الأول : مفهوم وأهداف التسعير

أولا : مفهوم السعر

هو التعبير النقدي لقيمة المنتج في وقت ومكان معين ، وهو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل إيرادات المنشأة.[66]

إذ ينظر رجل التسويق والعميل إلى السعر من زاويتين مختلفتين ، فبالنسبة لرجل التسويق فالسعر هو وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وبالنسبة للعميل يعتبر السعر محددا من محددات الحصول على السلع والخدمات التي يريدها ، لكن السعر في مجال المنتجات المادية ثابت ، لكنه في مجال الخدمات يختلف تبعا للخدمة المقدمة إذ أنه يتخذ أشكال عدة ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي[67] :

جدول رقم (03) : أمثلة لمسميات السعر تبعا لمجال الاستخدام .

التسمية	مجال الاستخدام
– الثمن ، القيمة ، التعريفة .	– مجال النقل والاتصالات .
– المصروفات .	– المدارس والجامعات .
– العمولة .	– أعمال السمسرة .
– الإيجار .	– العقارات والسيارات .
– الأتعاب .	– الاستشارات ، المحاماة .
– الحساب .	– الفنادق والمطاعم .
– الفائدة .	– القروض المالية
– الرسوم .	– خدمات مرور السيارات بالطرق السريعة
– الأجر .	– الخدمات المنزلية والحرفية .

المصدر : محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ص263

[66] – فن إدارة الوطن العربي ، إستراتيجية التسعير (إدارة التسويق) مقالة ،www.islammemo.cc/filz/one-news، 28/ 03/ 2006 .

[67] – محمد فريد الصحن ، التسويق : المفاهيم والاستراتجيات ، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ص : 363 .

ثانيا : أهداف التسعير

أولا : الحصول على أكبر نصيب من السوق : لأن تعظيم الربح في الأجل الطويل يتحقق بالحصول على نصيب كبير من السوق .

ثانيا : تعظيم الربح : وذلك لكي يحقق للمنشأة أكبر قدر من العائد .

ثالثا : زيادة العائد من المبيعات : وذلك بإيجاد العلاقة بين عدة مستويات لكمية المبيعات والتكاليف ومستوى الأسعار الذي يحقق أعلى ربحية ممكنة .

رابعا : تحقيق معدل على الإستثمار : تقوم الإدارة مقدما بتحديد معدل العائد على الاستثمار وتسعى إلى تحديد الأسعار الذي تحققه .

خامسا : دعم المركز التنافسي للمنشأة : والذي يجعلها في موقع القيادة ، وتزداد المنافسة السعرية في قطاعات السوق المنخفضة .

سادسا : استخدام التسعير في دعم الجهود الترويجية :

أ – تقديم الخدمة بسعر منخفض لكي يحقق رواج للخدمات الأخرى المرتبطة بها أو خدمة أخرى للمنشأة .

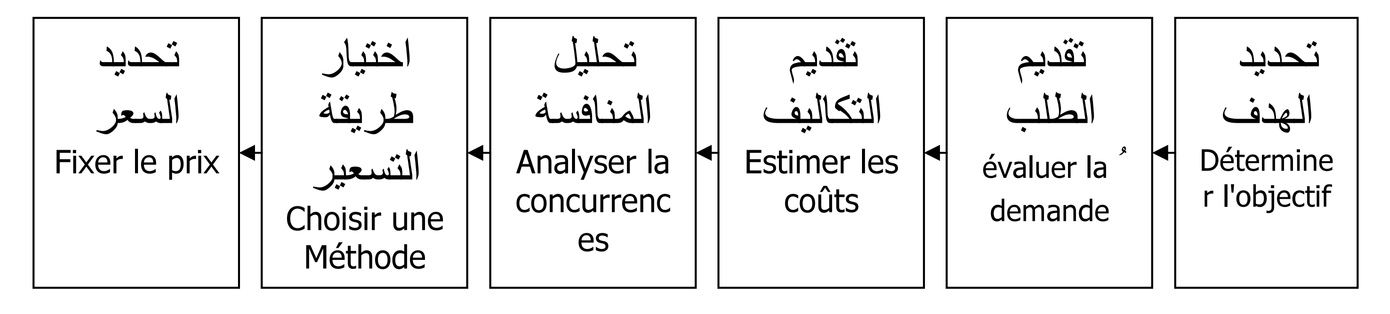
ب – تقديم الخدمة بسعر مرتفع لتأكيد أن نوعية الخدمة مرتفعة عن مثيلاتها.

سابعا : السعر بمثابة عرض أو تجربة : تستهدف معرفة نبض السوق ، فإذا قبل العميل هذا العرض يكون أمرا مشجعا ، أما إذا رفضه فيكون لازم التغيير .

المطلب الثاني : العوامل المتحكمة في تحديد السعر

في الواقع ، نجد أن العوامل المتداخلة والمؤثرة على السعر كثيرة ومتنوعة ، و في هذا الشأن جاء "KOTLER ET DUBOIS" بمقارنة في شكل ستة مراحل لتحديد السعر ، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (12) : مختلف مراحل تحديد السعر



المصدر : PH.KOTLER ET B.DUBOIS , OPCIT , P : 506

أولا : تحديد الهدف

يجب على المؤسسة تحديد وبوضوح الهدف الذي تسعى لتحقيقه وراء سياسة التسعير التـــي ستنتهجها .

وعموما يمكن لسياسة السعر أن تخدم ستة أنواع من الأهداف وهـــي : البقـــاء ، تعظـــيم الأرباح تعظيم رقم الأعمال ، تعظيم النمو ، البحث عن الصورة ، وأخيرا تطبيق سعر الرائـــد في الجودة .

ثانيا : تقييم الطلب

إن لكل سعر تأثير على مستوى الطلب للمنتج المعني ، في هذا الشأن يمكن الإستعانة بمنحنيات الطلب التي تعبر في الحقيقة عن العلاقة بين السعر / السوق ، وهذا من أجل دراســـة وتحليـــل تأثير عامل السعر على الكميات المشتراة (الطلب على السلعة / الخدمة) .

ثالثا : تقدير التكاليف

من البديهي أن تبحث المؤسسة عن السعر الذي يمكن به تغطية مختلـــف التكـــاليف (الإنتـــاج والتوزيع . . .) والتي تصنف إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة .

من أجل تحديد مختلف هذه التكاليف ، يمكن للمؤسسة استعمال أحد الطرق الشائعة في هذا الميدان (كالمحاسبة التحليلية) .

رابعا : تحليل المنافسة

إن سياسات السعر التي يطبقها المنافسون تشكل المرجع الثالث للمؤسسة ، فالسعر يعبـــر عـــن الموقع التنافسي للمنتج (سلعة / خدمة) .

خامسا : إختيار طريقة التسعير

بعد عملية دراسة وتحليل كل من الطلب ، التكاليف والمنافسة (والتي تشكل المراجـــع الثلاثـــة لسياسة السعر) ، يمكن للمؤسسة عندها اختيار الطريقة أو السعر الذي يخدم مصالحها وأهدافها

سادسا : تحديد السعر

وهي آخر مرحلة والتي يعرف فيها سعر المنتج (سلعة / خدمة) أو بعبارة أخـــرى ، سياســـة السعر التي تنتهجها المؤسسة .

وبالإضافة إلى العوامل السالفة الذكر ، يجب على المؤسسة مراعاة بعض العوامل ذات التـــأثير المتفاوت على السعر وهذا من أجل الوصول إلى السياسة المثلى الكفيلة بتحقيق الأهداف :

أولا : السعر(النفساني) البسيكولوجي : بالإضافة إلى البعد الاقتصادي للسعر على المؤسسة تحليل ودراسة البعد البسيكولوجي نظرا لتأثيره المعتبر خاصة بعض المنتجات والخدمات.

ثانيا : تأثير المتغيرات الأخرى للمزيج التسويقي : كذلك على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار كل من العلامة وكذا المجهود الاشهاري (الاتصالي) المبذول ، إضافة إلـــى تـــأثير السياســـة العامة للمؤسسة ، والتي هي بمثابة معلم هام لسياسة السعر، ومختلف المتداخلين فـــي الســـوق (الموزعين، البائعون، السلطات العمومية، الموردون . .)

المطلب الثالث : طرق وسياسات التسعير

أولا : طرق التسعير

1 : التسعير على أساس التكلفة

تعتبر أبسط الطرق وأكثرها شيوعا في مجال تسعير المنتجات ، وتقوم علـــى إضـــافة نســـبة (هامش) ربح معين إلى التكلفة الإجمالية (ثابتة ومتغيرة) للمنتج، لكن في مجال الخدمات مـــن الصعب ضبط تكاليف إنتاجها لعدم وجود خامات أو مواد أولية .

وعموما يشاع استخدام هذه الطريقة في المؤسسات الخدمية ، ففي المطاعم مثلا يتم تحديد تكلفة المواد المطلوبة للاستهلاك (مأكولات ، مشروبات) مع تقدير الجهد البشري لأفراد الاتصال .

والجدير بالذكر في هذا الصدد مراعاة التكاليف غير النقدية (المعنوية) التي يتحملها العميل أثناء الاستفادة من الخدمة و هي:

أ- تكلفة الفرصة البديلة و تتمثل في تكلفة الوقت الذي ينفقه العميل في سبيل الحصول علـــى الخدمة والذي كان من الممكن استثماره في بدائل أخرى " انتظار المريض دوره لمقابلة الطبيب مثلا " .

ب- تكلفة الجهد الذي يبذله العميل في الحصول على الخدمة ، سواء كان ذلك بالانتقـــال إلـــى مؤسسة الخدمة أو من خلال الخدمة الذاتية .

وقد انتقدت هذه الطريقة كونها أهملت جوانب هامة في عملية التسعير وهي :

- حجم الطلب - المنافسة في الأسواق - خصائص الخدمة - صورة المؤسسة لدى العملاء -

ج- التسعير على أساس نقطة التعادل : هذه الطريقة تستند أيضا على التكـــاليف ولكـــن علـــى أساس نقطة التعادل .

2 : التسعير على أساس القيمة المدركة للعميل

عند مستوى معين من الجودة ، وهذا يعني أن عملية التسعير هنا تتم وفق تشــخيص ومعرفــة إدراك العميل لخدمة معينة كونها تلبي منفعة أو قيمة معينة ، تدور في ذهنه .

والقيمة الصافية هي الفارق بين مجموع المنافع (المزايا) أي القيمة الإجمالية ومجموع التكاليف المدركة ، وكلما كان الفارق إيجابيا كلما كانت القيمة الصافية كبيرة لدى العميــل ، والعكــس صحيح فيما إذا ما كانت التكاليف المدركة للحصول على الخدمة مرتفعة مقارنة بالمنافع والمزايا المدركة مما ينتج قيمة صافية سلبية ، وسرعان ما يحكم العملاء على رداءة مســتوى الخدمــة ويرفضون الشراء .

وعلى المسوق إذن أن يرفع القيمة الصافية للخدمة ، إما بزيادة المزايــا الإيجابيــة لهــا ، أو بتخفيض تكاليف الحصول عليها أو بتوفيق الاثنين معا .

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة صعبة ومعقدة التطبيق كونها تحتاج إلى دراسات ميدانية لسلوك المستهلك والاستعانة بخبراء علم النفس والتسويق .

3 : التسعير على أساس المنافسة

وتقتضي هذه الطريقة اعتماد المؤسسة الخدمية على أسعار المؤسسات الأخرى في السوق ، مع الاهتمام القليل بالتكلفة وحجم الطلب ، وتحاول المؤسسة في ظل أشكال المنافســة ، أن تحــدد أسعار خدماتها تبعا للمركز التنافسي للمؤسسة في السوق(الريادة ، التحدي، التبعية والتجنب)

ثانيا : سياسات التسعير

إذا كانت السياسات السابقة تهتم بأسلوب تقدير السعر أو تثمين السلع والخدمات ، فــإن هنــاك سياسات بديلة لتقديم السلعة أو الخدمة للمستهلك ، ومن هذه السياسات البديلة ما يلي :

أولا : سياسة السعر الموحد لجميع العملاء في مختلف المناطق .

ثانيا : سياسة القيادة السعرية حيث تكون المنظمة هي المبدأ بتحديد السعر .

ثالثا : سياسة التسعير المؤقت للخدمات (في حالة وجود فرص أو مواسم) .

رابعا : سياسة منح خصومات من الأسعار (أسعار الترويج) .

خامسا : سياسة إتباع المنظمات الرائدة أو القائدة في التسعير .

سادسا : سياسة إتباع السعر السائد في السوق .

سابعا : التسعير طبقا للمناطق الجغرافية (مثال ذلك اختلاف سعر البيع الخدمة في المدن عــن القرى).

ثامنا : التسعير الأفقي : حيث تستخدم هذه السياسة في حالة اتفاق اثنين أو أكثر من المنتجـــين المنافسين على تحديد سعر معين للخدمة .

تاسعا : التسعير الرأسي : حيث يتم الاتفاق بين اثنين أو أكثر من شركات التوزيع على تحديد أسعار الخدمات.

عاشرا : سياسة التسعير بهدف دفع الخدمة في السوق (PUCH).

حادي عشر : سياسة التسعير بهدف الجذب (PULL).

ثاني عشر : سياسة تسعير الخدمات الجديدة : يوجد نوعين من السياسات الأساســية الخاصــة بتسعير الخدمات الجديدة ، الأولى هي سياسة كشط السوق و الثانية هي سياسة اختراق السوق.

و طبقا للسياسة الأولى وحيث تكون الخدمة الجديدة في أول مراحل دورة حياتها حدد سعر مبدئي مرتفع للخدمة .

أما بالنسبة لسياسة اختراق السوق ، فتعني تقديم الخدمة بسعر مــنخفض لإغــراق الســوق (أي أنها عكس السياسة السابقة) و للحصول على أكبر حصة ممكنة منه.[68]

ثالثا : تسعير المنتجات الجديدة :

إن تسعير المنتجات الجديدة من القضايا الحساسة التي تقع على عاتق الإدارة وهذا راجــع للاختلافات الموجودة بين السلع الجديدة والقديمة، إلا أنه لا يمنع إذا كانت السلع الجديدة تتمتــع بمجموعة من الخصائص المميزة (الجودة، الشكل، الصلابة، ...إلخ) أن تضع لها سعر مرتفع و عادة تتبع المنظمة إستراتيجيتين في التسعير أثناء تقديم المنتوج الجديد.

1- التسعير على أساس إغراق السوق (السعر الكاشط) : في ظل هــذه الإســتراتيجية ، تقوم المنظمة بوضع سعر مرتفع للمنتج من أجل كشط الفوائد لتغطية التكاليف وهذا بتقديمه للفئة الراغبة فيه ومستعدة لدفع أي ثمن للحصول عليه شريطة أن يتوفر هذا المنتوج على خصائص فريدة غير موجودة في المنتجات الأخرى، ثم تبدأ المنظمة بتخفيض السعر قصد إتاحة الفرصة للفئات الأخرى، و تنجح هذه الإستراتيجية تحت الظروف الآتية:[69] :

- المنافسون غير قادرون على دخول السوق بسهولة وبالتالي تخفيض السعر
- وجود عدد كافي من المستهلكين يريدون هذا المنتج بهذا السعر .

---

[68] – عبد السلام أبو قحف ، التسويق مدخل تطبيقي ، الإسكندرية ، دار الجامعية الجديدة ، طبعة : 2002، ص : 615 .

[69]سليمان عواد سليم الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص119.

- جودة المنتج وصورته الذهبية تدعم السعر الحالي .

من أهم عيوب هذه الإستراتيجية أنها تحتاج إلى موارد مالية ضخمة و كفاءات و مهارات تسويقية، عند إجراء التغيير أو التعديل في عناصر المزيج التسويقي عند القيام بتخفيض السعر.

2) التسعير على أساس إختراق السوق (السعر الكاسح) :

تهدف هذه السياسة في تقديم منتوج جديد وهذا سعر منخفض حتى تتمكن المنظمة من اختراق واكتساح الأسواق بشكل سريع، قصد جلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين بهدف كسب أكبر حصة سوقية، مما يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج وبالتالي تخفيض التكاليف للوحدة الواحدة.
لكي تنجح هذه الإستراتيجية ، يجب أن تتوفر الظروف التالية[70] :

- إذا كانت السلعة تواجه منافسة محتملة .
- انخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق مع زيادة حجم المبيعات .
- يجب أن يساعد السعر المنخفض في بقاء المنافسين خارج السوق .
- ارتفاع حساسية السوق للسعر، بحيث يؤدي السعر المنخفض إلى زيادة الكميات المباعة

ومن أهم عيوب تطبيق هاته الإستراتيجية نجد أنها:

- تحتاج إلى جهود كثيفة من يد عاملة وتجنيد جميع المستويات ، وموارد مالية قصد تحقيق الحجم الكبير اللازم لمواجهة الطلب.
- في حالة تغيير أسعار المواد الأولية أو تخلي عن مورديها ينتج ذلك النظر في إعادة تغيير السعر مما سوف يؤثر على الطلب .
-أنها تخلق صورة سيئة للمنتج في ذهن المستهلك نتيجة السعر المنخفض.

يمكن للمنظمة استخدام الإستراتيجيتين السابقتين في آن واحد، بمعنى أخر نطبق إستراتيجية الإغراق ثم إستراتيجية الاختراق أو العكس وهذا يتوقف على حسب مرونة الطلب[71].

رابعا : التسعير حسب الخصائص الإضافية :

تقوم هذه السياسة على تقديم سلع أو خدمات إضافية مع المنتج الرئيسي، لذا تلجأ المنظمة إلى وضع سعر منخفض للمنتج الرئيسي وأسعار عالية للإضافات حتى تحقق أرباحا، إلا أن تسعير

---

[70] – سليمان عواد، سليم الخطيب، نفس المرجع السابق، ص121

[71] – يقصد بها مدى استجابة الطلب أي تجاوب المستهلكين مع التغيرات التي تحصل في السوق والمتعلقة بالسلعة

هذه الإضافات تمثل مشكلة لها بحيث يجب أن تقارن سعر هـــذه الإضـــافات مـــع المنافســـين الآخرين.

خامسا : التسعير على أساس بيع سلعتين معا :

الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية أن بعض المنتجات لا تستخدم إلا إذا استخدمنا منتجات مكملة لها مثلا معجون الأسنان وفرشاة الأسنان ، آلة التصوير وأفلام التصوير ، بافتراض أن المنظمة تنتج المنتجين معا، فإنها تقوم بتسعير منتج واحد بسعر منخفض ومن ناحية أخرى تقوم برفـــع السعر المنتج الآخر قصد تعويض ذلك التخفيض للمنتج الأول.

سادسا: التسعير على أساس الخصومات :

تلجأ بعض المنظمات إلى إنتهاج هذه السياسة لتتميز عن باقي المنظمات الأخرى وقصد جلـــب وتشجيع وتحفيز أكبر عدد من المستهلكين والموزعين وتجار الجملة والتجزئة،مـــن أهـــم هـــذه الخصومات نذكر :

أ- الخصم الوظيفي : هذا النوع من الخصم تقدمه المنظمة إلى الوسطاء مقابـــل قيـــامهم ببعض الوظائف مثل النقل والتخزين.

ب- الخصم النقدي : يمنح هذا الخصم للمشتري مقابل تسديد ثمن السلعة خلال مدة زمنية محددة ، هذا ما يسمح بتوفير السيولة للمنظمة وتجنب الديون.

ج- الخصم الموسمي : هو خصم يقدم للمشتري مقابل شراء منتج في غير موسمه ممـــا يسمح للمنظمة من تقليل من تكاليف هاته المنتجات .

د- خصم الكمية : يمنح هذا الخصم للمشتري في حالة إقتنائه للمنتجات بكميات كبيرة و هذا الخصم يسمح للمنظمة من التقليل من نفقات البيع، النقل التخزين،...إلح.

المبحث الثالث : إستراتيجية التوزيع[72] :

يعتبر التوزيع أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي ، حيث تعتبر القرارات المتعلقة بالقناة التسويقية من أهم القرارات الإستراتيجية التي تواجه الإدارة، لأنها تؤثر بشكل كبيـــر ومباشـــر على جميع القرارات التسويقية الأخرى .

المطلب الأول : مفهوم وأنواع قناة التوزيع

أولا : تعريف قناة التوزيع :

قناة التوزيع هي المسلك التي تأخذه السلعة أو الخدمة إلى أن تصل إلى المستهلك النهـــائي وهذا بإستعمال مجموعة من الوسطاء.

1 – أنواع الوسطاء[73] :

يصنف الوسطاء إلى نوعين وهذا على أساس ملكية السلعة إلى :

1) الوسطاء التجار: ينقسمون عادة إلى تجار الجملة والتجزئة يشترون و يبيعون السلع لتحقيق الربح وهذا مع تحمل جميع المخاطر على أساس انهم مالكوا السلعة، وما يميز هذا النوع مـــن الوسطاء كونهم من أهم أنواع قنوات تصريف المنتجات على مستوى السوق.

2) الوسطاء الوكلاء والسماسرة: الوسطاء الوكلاء و السماسرة هم عبارة عن وسطاء يقومون ببيع السلع دون ملكيتها نيابة عن المنتج مقابل الحصول على عمولة.

2– أسباب إستخدام الوسطاء :

تلجأ بعض المنظمات إلى إستخدام الوسطاء ، وهذا راجع لما يلي :

–تجنب الأعباء المالية الناتجة عن التوزيع .

– يؤدي بالمظمة المنتجة إلى تشتيت جهودها وتقليل إهتماماتها بالأعمال الرئيسية لها .

– يقلل الوسطاء من الإتصالات التي تقوم بها المنظمة وهذا في حالة التوزيع المباشر.

---

[72] – أنظر بالتفصيل ، آيت مجبر توفيق مرجع سبق ذكره ، الفصل الثالث

[73] – سليم الخطيب . سليم عواد ، مرجع سبق ذكره ، ص 127

- قدرة الوسطاء على التفاوض و إقناع المشتري بكافة الطرق .
- مدى قدرة الوسطاء في ترويج منتجات المنظمة

ثانيا : منافذ التوزيع والعوامل المؤثرة فيها :

1- السياسات المختلفة لطرق التوزيع :

تسعى المنظمة دائما إلى تحديد الطريقة الأمثل التي تؤدي وظيفة التوزيع بكفاءة عالية . تتضمن الطرق المختلفة في التوزيع فيما يلي :

1) التوزيع المباشر : في هذه الحالة تسعى المنظمة على الوسطاء ، وهذا يعني أنها هي التي تقوم بتصريف المنتوجات تصبح بصلة مباشرة مع المستهلك، تستعمل هذه الطريقة من طرف المنظمات صغيرة الحجم ، هذه الطريقة فعالة حيث تسمح للمنظمة التعرف على إحتياجاته الفعلية للمستهلك، إضافة إلى ربح الوقت بإختصار طريق الوسطاء و تتمثل طرق التوزيع المباشر فيما يلي:

- المتاجرة الخاصة للمنتج.
- الطواف على منازل المستهلكين.
- البيع بالتيلفون.
- البيع بالبريد.

2) التوزيع غير المباشر : في هذه الحالة تلجأ المنظمة إلى استخدام الوسطاء في تصريف منتجاتها ، وكما ذكرنا سابق هناك نوعين من الوسطاء ، وسطاء تجار ووسطاء وكلاء، وعادة تلجأ المنظمة إلى استخدام :

أ- تاجر الجملة : يعتبر همزة وصل بين المنتج وتاجر التجزئة وما يميز هذا الأخيرعن تاجر الجملة هو صفة المشتري وغرضه من الشراء. ويعتقد البعض ان بإمكان المنظمة الإستغناء عن تجار الجملة ويقتصرون فقط على تجار التجزئة وهذا غير صحيح وهذا راجع لأهمية الفوائد والوظائف التي يقوم بها والتي تتمثل فيما يلي :

- يوفر تاجر الجملة معلومات عن السوق وإحتياجاته مما يسمح للمنظمة برسم خطتها التسويقية
- يقلل تاجر الجملة من تكاليف التخزين التي يمكن أن تتحملها المنظمة
- يوفر السيولة الآنية للمنظمة وهذا مقابل شراءه بكميات كبيرة

– تحمل مخاطر السلعة في حالة تغير أذواق المستهلكين إضافة إلى تلف السلعة

ب– تاجر التجزئة : يعتبر تاجر التجزئة بمثابة الحلقة الأخيرة في عملية الإتصال بالمســتهلك النهائي و نظرا لإنتشارهم في كل مكان فهم بمثابة الخط الأمامي لمواجهة المســتهلكين ، وقــد إزدادت أهمية هؤولاء التجار في تصريف المنتجات وهذا راجع للمنافسة الشــديدة، فإرضـــاء المستهلك يقع على عاتق تاجر التجزئة، و من أهم الوظائف التي يقوم بها تاجر التجزئة نذكر:

- مصدر لجمع المعلومات عن السوق و التنبؤ بالطلب بالنسبة للمنظمة .
- يستطيع التأثير على المستهلكين وإثارة دوافع الشراء بسبب العلاقات والاتصالات المباشـــرة
- يزود المنظمة بمعلومات عن تحركات ونشاطات المنافس وعن السلع الجديدة .
- توفير الوحدات والكميات من السلعة و هذا حسب ما يتفق مع حاجة ورغبة المستهلك.
- تحمل بعض التكاليف الخاصة بالتخزين ولكنها أقل مقارنة بتجار الجملة.

ثالثا : تعديل طرق التوزيع :

إن قرارات التعديل أو التغيير منافذ التوزيع تعتبر من القرارات إستراتيجية المهمة ، نظرا لمدى تأثيرها على باقي عناصر المزيج التسويقي، في هذا الصدد يرى **KOTLER** أن هناك ثـــلاث طرق للتغيير وهي[74]:

1) إضافة او إسقاط بعض الموزعين .
2) إضافة أو إسقاط بعض المنافذ التي تعمل في أسواق معينة .
3) إعداد إستراتيجية جديدة بتوزيع المنتجات في جميع الأسواق .

ويعتبر التغيير الثالث أصعب المهام لأنه يكلف المنظمة وقت وجهــود كبيـــرة تضـــيع بعـــض الفرض، كما يمكن للمنظمة أن تراعي قنواة التوزيع وفق كل مرحلة من مراحـــل دورة حيـــاة السلعة .

---

[74] – محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص603.

المطلب الثالث : مستويات منافذ توزيع السلع[75] :

أولا : أشكال قنوات التوزيع :

يمكن أن تأخذ قناة التوزيع عدة أشكال وهذا حسب عدد الوسطاء الذين يكونون هذه القناة ، لذا فإن تحليل واختيار القناة الأنسب تعد من القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة وتأخذ قنوات التوزيع الأشكال التالية[76] :

المنتج – – – ← المستهلك النهائي .

تسمى هذه القناة ، قناة التسويق المباشر ولا تحتاج المنظمة إلى الوسطاء وتسمح هذه الطريقــة بمعرفة الإحتياجات الفعلية و الحقيقية للزبائن راجع للإتصال المباشر ، كما توفر ربح إضـــافي من جراء الإستغناء عن الوسطاء .

المنتج – – – – ← تاجر التجزئة – – – – ← المستهلك النهائي

تتكون هذه القناة من وسيط وحيد تاجر التجزئةن بحيث يعتبر المنتج بمثابة تاجر الجملــة ممــا يترتب عنه تكاليف مرتفعة ، (التخزين ، النقل ...إلخ)

المنتج – – – ←تاجر الجملة – – – ←تاجر التجزئة – – – ←المستهلك النهائي

تعتبر هذه القناة المسلك التقليدي لتوزيع السلع الاستهلاكية ، وتنتقل المصاريف والتكاليف مــن المنتج إلى تاجر الجملة .

المنتج – – – ←وسيط وكيل – – – ←تاجر التجزئة – – – ←المستهلك النهائي

تلجأ المنظمة في هذه القناة إلى استعمال الوسطاء الوكلاء و الاستغناء عن تجار الجملة بهــدف الوصول إلى تجار التجزئة الكبار .

المنتج ← وسيط وكي ⟵ تاجر الجملة ⟵ تاجر التجزئة – – – ← المستهلك النهائي

تعتبر هذه القناة من أطوال القناة التوزيعية وتهدف هذه الطريقة التي تغطية السوق بشكل كبيــر وهذا بالاتصال بصغار تجار التجزئة إلا أنها معقدة مما يستحيل على المنظمة الرقابة والسيطرة عليها .

ثانيا: العوامل المحددة في اختيار منافذ التوزيع :

تحتاج عملية اختيار منافذ التوزيع إلى دراسات تحليلية ومعمقة، وهذا قصد الوصول إلى اختيار القناة المناسبة والأمثل ، إلا أن هذه الدراسة تحكمها محددات تتمثل فيما يلي :

---

[75] – آيت مجبر توفيق ، مرجع سابق ذكره.ص145

[76]– صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره، ص289

1) طبيعة السوق : نقصد به الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات السوقية ، من حجـم الطلبـات ، حجم السوق ، التوزيع الجغرافي للسكان، فمثلا إذا كان عدد المستهلكين محدود فمن المستحسن إتباع سياسة التوزيع المباشر، على غرار السوق الواسع الذي يتميز بعدد كبير من المسـتهلكين مع اختلاف تموقعهم الجغرافي فمن المستحسن استخدام عدد كبير من الوسطاء.

2) الاعتبارات المتعلقة بالسلعة : إن خصائص ومواصفات السلعة هي التي تحدد اختيار القناة المناسبة لها، فمثلا السلع السريعة التلف فمن المستحسن إستخدام قناة توزيع مباشرة.

3) **المنافسون :** يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار مسالك المنافسين وهذا لضـمان عرض منتوجاتها في نفس المناطق التي يعرضها المنافسون، لكن حسب كوتلر فيرى عكس ذلك فتجنب مسالك المنافسين يضمن عدم تعرض المنتجات المنظمة من المنافسة من طرف المنافسين آخرين[77].

4) الاعتبارات الخاصة بالوسطاء : وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يمكن أن يقدمه الوسطاء للمنظمة وهذا من خلال تحقيق الحجم الأمثل من المبيعات ومدى قبول الوسطاء للسياسات التي يتبعها المنتج لضمان تقديم بعض الخدمات (مثلا خدمات مابعد البيع).

ثالثا : التوزيع المادي للمنتجات:

أصبح التوزيع المادي يولى له إهتمام كبير و بالغا في التسـويق الإسـتراتيجي بإعتبـار السلعة مهما بلغت من درجة كالجودة و تطابقها لمجموعة من الخصائص، فإن لم تصـل إلـى حيث يريدها المستهلك فلا قيمة لها، فماذا نقصد إذا بالتوزيع المادي؟.

1- تعريف التوزيع المادي :

عرف معهد التسويق البريطاني التوزيع المادي أنه "عبـارة عـن الممـرات والأسـاليب والفنيات التي تهدف إلى توفير الإحتياجات وتلبية رغبات المسـتهلك فـي الوقـت والمكـان المناسبين، وبالتكلفة المعقولة"[78]، من خلال التعريف فالتوزيع المادي يتمثل في إيصال السلع إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين من مصدرها الأساسي وهذا باستعمال مختلف الممـرات والأساليب للوصول إلى أقل كلفة . إن واقع التوزيع المادي ضمن المفهوم الحـديث التسـويق

---

77 محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص594

78 – بشير العلاق، قحطان عبدلي، مرجع سبق ذكره 207.

تكون نقطة بدايته بدراسة ماذا يريد العملاء وماذا يقدم المنافسون وهذا على كل غرار النظـــرة التقليدية القائمة أن التوزيع المادي يبدأ من نقطة بداية العملية الإنتاجية :

2- أهداف التوزيع المادي :

من بين الأهداف التي يرمي إليها التوزيع المادي نذكر ما يلي:

- اختبار الوسائل والأساليب المناسبة في إيصال السلعة إلى المستهلكين .
- إيصال السلع بالنوعيات والكميات المطلوبة بهدف تغطية السوق.
- احترام مواعيد تسليم الطلبيات وهذا بتطبيق مبدأ السرعة في التسليم .
- التقليل من التكاليف سواء من جهة المستهلك أو بالنسبة للمنظمة مما يســاعدها فـــي تحديد إستراتيجية التسعير .
- تنمية العلاقات ورفع ولاء المستهلكين للمنظمة [79].

<u>رابعا : إستراتيجية التوزيع المادي :</u>

تهدف إستراتيجية التوزيع المادي بقيام المنظمة في خلق وابتكار أساليب وطرق تميزهـــا عن باقي المنافسين في إيصال السلع إلى المستخدم النهائي وهذا بالتقليل مـــن نفقـــات النقـــل و التخزين التي سوف تؤثر على السعر بصفة مباشرة ، لذا فإستراتيجية التوزيع المادي يجب أن تكون حسب ما يلي [80]:

- خلق وابتكار أساليب جديدة في عملية التوزيع وهذا مـــن خـــلال إســـتغلال التقـــدم التكنولوجي
- استعمال طرق وأساليب التوزيع المادي منفردة ومميزة عن المنافسين
- جعل خدمة المستهلك وإرضائه أحد الأولويات الأساسية .
- الاهتمام بمبدأ السرعة في معالجة الطلبات وتسليمها في الوقت المحدد وهذا ما يميـــز المؤسسات الرائدة[81].
- اختيار البدائل والطرق المستعملة في التوزيع المادي وهذا علـــى أســـاس المفاضـــلة للوصول إلى البدائل الأمثل (الشاحنات، القطار، الطائرة ...الخ)

---

79 – محمد فريد الصحن، التسويق – المفاهيم و الإستراتيجيات –، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص167

80– محمد فريد الصحن،نفس المرجع السابق، ص168.

[81] عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج و العمليات – مدخل كمي –، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص39

بصفة عامة فالتوزيع المادي يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مؤكدة ، إذا ما تم تخطيطه بشكل فعال وإستراتيجي، بحيث يضمن لها التغطية الشاملة للسوق و إيصال المنتج إلى المستهلك بأقل تكلفة و بسرعة أكبر.

خامسا : مكونات التوزيع المادي :

تتمثل مكونات التوزيع المادي فيما يلي :

1 – التخزين : من أجل تحقيق التوازن بين العرض والطلب يلعب التخزين دور كبيــر في تحقيق ذلك وهذا راجع لعدم تطابق كميات الإنتاج مع كميات البيع، وكما يمكتن للمنظمة أن تستفيد من الأسعار في السوق، لذا فالتخزين يمثل ضمان الاستمرارية نشاط المنظمة ، لذا تهتم هذه الأخيرة بتحديد عدد وحجم المخازن ، إما عن طريق امتلاكها أو استئجارها وهذا حســب القدرة المالية للمنظمة .

2 – وفرة ومراقبة المخزون : تهدف مراقبة المخزون إلى مدى توفير السلع للمســتخدم النهائي بشكل مستمر دون إهمال التدقيق في تكاليف الإحتفاظ، ومن أهم العوامل التــي تســاعد على تحديد الكميات المناسبة للمخزون هي القدرة على التنبؤ بالطلبيات خلال فترة زمنية معينة

3 – النقل : إن اختيار وسيلة النقل تعد من أهم عناصر تكلفة التوزيع وهــذا بــاختلاف خصائص وطبيعة السلعة المنقولة ، لذا يجب على المنظمة اختيار الوسيلة المناسبة فــي نقــل السلع مع تخفيض تكلفة نقلها إلى أقصى حد ممكن.

4 – **تنفيذ الطلبيات** : إن معالجة و تنفيذ الطلبيات هي إحدى إنشــغالات المنظمــة التــي تسعى إلى تجهيز الطلبية في أقصر وقت ممكن قصد إيصالها في الوقت المحدد للزبون وتبــدأ هذه العملية بمجرد وصول طلبية الزبون وهذا ما أكدناه سابقا عند تعرضنا لإستراتيجية التوزيع المادي.

المبحث الرابع إستراتيجية الترويج :

يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية والرئيسية لمزيح التسويقي، ولقي اهتماما كبيرا من طرف الخبراء والمختصين. نظرا للأهمية و الأهداف التي يرمي إليها خاصة فـــي ظـــل التطـــورات السريعة والمذهلة في عالم المعلومات والاتصالات .

المطلب الأول : مفهوم الترويج والاتصالات التسويقية :

أولا : تعريف الترويج :

يعد الترويج أكثر أنشطة التسويق رؤية من قبل المستهلكين والأفراد، ويعرف على أنـــه "التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو قبـــول فكرة معينة"[82]، و من خلال التعريف فالترويج يعتبر أداة اتصال تسمح بتعريف المنـــتج ونقـــل مجمل المعلومات التي تخص المنتج إلى المستهلك قصد إقناعه وتحريك فيه رغبة الشراء.

ثانيا : أهمية النشاط الترويجي :

نتيجة التغير المستمر الحاصل في البيئة التسويقية كظهور المنتجات الجديدة ، ازدياد شدة المنافسة، تعدد المنتجات، من الأمور التي دفعت بالمنظمة أن تضع الترويج في بؤرة اهتماماتها نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- الترويج يهدف إلى الوصول إلى مشاعر المستهلك قصد تحريكها من أجـــل خلـــق رغبـــة الشراء.
- يهدف الترويج إلى زيادة حجم المبيعات أو المحافظة عليها .
- التغلب على مشكلة انخفاض المبيعات .
- بُعد المناطق الجغرافية وصعوبة التنقل جعلت من الترويج وسيلة فعالـــة لإيصـــال الســـلعة للمستهلكين.
- يهدف إلى تقديم المنتجات الجديدة وتعريفه من خلال المزايا التي يقدمها .
- تتضح أهمية الترويج من خلال التخصيصات المالية الضخمة التي تحتل المرتبة الثانية بعـــد عملية الإنتاج .
- إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنابع التي تؤديها السلعة أو الخدمة.

---

[82]– محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص507.

–النشاط الترويجي يؤثر على منحنى الطلب بانتقال هذا الأخير من مستوى إلى مستوى أخر أين تكون المبيعات مرتفعة مقارنة مع الوضع السابق.[83]

ثالثا : الترويج والاتصال في التسويق :

إن الهدف الرئيسي من الترويج هو إقناع المستهلكين قصد شراء المنـــتج وهــذا عــن طريــق الاتصالات الفعالة باعتبار الترويج شكل من أشكال الاتصال في التســويق، ونظــرا لأهميــة الاتصال أدى ذلك إلى ظهور مفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة، ويقوم هذا المفهــوم علـــى تنمية مجموعة من برامج الإتصالات المقنعة الخاصة بالمستهلكين ذلك عبــر فتــرات زمنيــة محددة[84].

يتكون نموذج الاتصالات من المستويات التالية[85] :

– **المرسل للرسالة** : هو صاحب المنفعة في توجيه مضمون الرسالة ، حيث يختلف مضمون الرسالة حسب الأهداف التي ترمي إليها المنظمة ومضمون الرسالة .

– **الرسالة** : نقصد بالرسالة هو مضمون ما يريده المنتج أن يستقبله الطرف الأخر.

– **طريقة الاتصال** : هو المسار الذي تسلكه الرسالة حتى تصل إلى الطرف الأخر.

– **مستقبل الرسالة** : يعتبر المستقبل النقطة الأخيرة في عملية الاتصال وقد يكون المســتقبل فردا من الأفراد ، أو جمهور معين أو الرأي العام بأكمله .

– **الضوضاء** : يمكن للضوضاء أن تشوه أو تحرف عملية الاتصال وهي غيــر مخططـــة و تؤدي إلى حصول المستقبل على رسالة مختلفة عن تلك التي بعثها المرسل.

المطلب الثاني : عناصر المزيج الترويجي :

نظرا للأهمية البالغة للنشاط الترويجي تسعى المنظمة إلى تحديد المزيج الترويجي الأنسب الذي يتوافق مع أهدافها وقدراتها المالية يتكون المزيج الترويجي من العناصر التالية:

أولا : الإعلان :

يعتبر الإعلان من الوسائل الأكثر إستعمالا من طرف مختلف المنظمات بحيث يلقــى إســتجابة عند المستهلكين، إلا أن تكلفته جد مرتفعة، بحيث تخصص له بعض المنظمات ميزانيــة جــد معتبرة نظرا للأهداف التي يرمي إليها الإعلان.

---

[83] – بشير العلاق، قحطان عبدلي، مرجع ذكره ، ص248.

[84]– عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص357

[85]– إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص362

1) أهداف الإعلان : من بين الأهداف التي يرمي إليها الإعلان نذكر أنه يعمل على :

– توفير مختلف البيانات و المعلومات عن الخصائص الفنية ، التركيبية للسلعة .

– تحسين وتوطيد العلاقات مع الوسطاء وخاصة في إستراتيجية الجذب و التي سنتطرق إليهـا لاحقا.

– تعريف منتوجات المنظمة بقصد رفع المبيعات.

– تعريف منتج جديد في السوق، بهدف الدخول إلى أسواق جديدة .

– رفع من مستوى الثقافة الشرائية للمستهلك وهذا بتحديد البدائل في تقييم قرارات الشراء

2) الوسائل الإعلانية : تجد المنظمة نفسها أمام مجموعة من الوسائل الإعلامية مما تجعلها في حيرة من أمرها. وتأخذ وسائل الإعلان الأشكال التالية :

1–الوسائل المقروءة و المطبوعة: تتمثل هاته الوسائل في:

أ–الصحف : تعتبر الصحف من الوسائل الأكثر إنتشارا وأهمية بالنسبة للمنتجينن لأنها تتميـز بالمرونة وتوجه إلى جميع الفئات والمناطق الجغرافية بدون إستثناء، كمـا تتميـز بانخفـاض أسعارها مما يسمح إستعمالها من قبل جميع الأفراد.

ب–المجلات : تعتبر المجلات من إحدى الوسائل الإعلانية التي تحظى باهتمام الكبير من طرف المنظمة حيث من خلالها يمكن أن تصل إلى جميع فئات الجمهور (الرياضـي، الاقتصـادي، الثقافي ...الخ)، وما يعاب على المجلات ارتفاع تكلفتها مقارنة بالصحف، كما يتوقف صـدور الإعلان على وقت صدور المجلة .

ج– البريد المباشر: يعتبر البريد المباشر بديل للبيع الشخصي وهي أقل تكلفـة مقارنـة مـع الوسائل الأخرى ويمكن التحكم فيها.

د– إعلانات الطرق ووسائل النقل :تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في الإعـلان ومازالت تستخدم في وقتنا الحاضر حيث تتميز بالمرونة وهذا من خـلال تغطيتهـا لمختلـف المناطق جغرافية وهذا بأقل تكلفة .

2– الوسائل المسموعة والمرئية :تتمثل فيما يلي :

أ–الإذاعة : تعتبر من أقدم الطرق المستعملة بجانب الصحف ويعتبر التلفزيون المنـافس الأول للإذاعة، تسمح هذه الأخيرة إلى الوصول إلى عدد كبير من المستمعين وفـي كـل المنـاطق

الجغرافية بأقل تكلفة، وما يعاب على هذه الطريقة أنها تقتصر على وصف السلعة دون إظهـــار الصورة.

ب–التلفزيون : يعتبر التلفزيون من أهم الوسائل إعلانية وأنجحها حيث تتوافر على جميع العناصر المطلوبة من صورة، صوت، الحركة والألوان، ومن أهـــم المعوقـــات فـــي اختيـــار التلفزيون هو أن تصميم الإعلان يتطلب مهارة وخبرة كبيرة خاصة مـــع تطـــورات التقنيـــات الحديثة لمعالجة الصور والصوت بالإضافة إلى إرتفاع تكلفة الإعلان وهذا مقابل فترة قصـــيرة لإظهار الإعلان .

ج–السينما: إن السينما تلعب نفس الدور الذي يلعبه التلفزيون، إلا أن الجمهور في السينما يكون في حالة إسترخاء وراحة وهذا ما يؤدي إلى الإستعداد النفسي لتقبل الإعلان خاصة فـــي شاشة كبيرة وتتميز هذه الطريقة بتكلفة أقل من التلفزيون .

<u>3) انواع الإعلانات :</u>

يمكن تصنيف الإعلانات حسب ما يلي[86]:

1– وفق الأركان العملية وتتمثل :

أ– هدف الإعلان : قد يهدف الإعلان إلى تعريف سلعة معينة أو تحسين صورة المنظمـــة لدى جمهورها أو دعوة لمساندة مشروع خيري.

ب– نوع الجمهور : قد يوجه الإعلان إلى المستهلكين أو رجال البيع أو الموردين أو إلى فئة من المجتمع وهذا وفق معيار الدخل ، العمر ، الجنس ...الخ .

ج– الوسيلة الإعلانية : وهو اتخاذ واختيار إحدى الوسائل الإعلانية من راديو، صحف، مجلات، تلفزيون .

د– المناطق الجغرافية : قد يكون إعلان على مستوى المحلي أو الإقليمي وكما يمكـــن أن يكون على مستوى الدولي.

2– وفق الوظائف التي يؤديها فهنالك :

أ– الإعلان التعليمي : وهو إعلان يقصد به تعريف الجمهور بخصائص سلعة جديدة فـــي السوق إضافة إلى كيفية إستعمالها .

---

[86] – محمد جودت ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 172.

ب- الإعلان الإجباري : وهو عبارة عن إعلان يوفر معلومات أكثر تفصيلا عن السلعة وكيفية الحصول عليها بأقل جهد وأقصر وقت.

ج-الإعلان التذكيري : يهدف هذا النوع هي الإعلان إلى تذكير المستهلك بموضوعات المنتوجات يعرفها من قبل، كما يهدف هذا الإعلان إلى التغلب على عادة النسيان لدى المستهلك

د-الإعلان الإعلامي : وهو إعلان يخص أنشطة العلاقات العامة إذ يهدف إلى تقوية الصلة بين المستهلك و المنتج، أو لتصحيح فكرة خاطئة عن المنظمة من أجل بعث الثقة فيهم.

ه- الإعلان التنافسي : يوجه هذا الإعلان عند ظهور سلعه جديدة في السوق لتحل محل السلعة القائمة.

4) تقييم الإعلان : إن تقييم نتائج الإعلان مرحلة جد حساسة وضرورية للمنظمة، حيث نجد بعض المنظمات تنفق أموالا طائلة على إعلاناتها دون التعرف الواضح على النتائج التي تتحصل عليها من جراء إعلاناتها، وتعتبر المبيعات المقياس الوحيد لمعرفة أثر الإعلان، إلا أن قياس تأثير الإعلان على المبيعات عملية صعبة جدا، فالمبيعات تتأثر بعدة عوامل مثل خصائص المنتج، السعر، المنافسة ...الخ، وكلما كان بالإمكان السيطرة على هذه العوامل ، كلما كان من السهل قياس أثر الإعلان على المبيعات[87]، ومن جهة أخرى يمكن تقييم نتائج الإعلان من خلال أثره على سلوك وتصرفات المستهلكين بالرغم من عدم قيامهم بعملية الشراء في الوقت الحالي.

<u>ثانيا : البيع الشخصي :</u>

يعتبر البيع الشخصي أحد الوسائل الأساسية في المزيج الترويجي التي تلجأ إليها المنظمات قصد الوصول إلى مستوى أفضل من الأداء ولا يؤدي إلى زيادة المبيعات فحسب بل يعكس الصورة الإيجابية للمنظمة في وسط المستهلكين و المجتمع . يمكن تعريف البيع الشخصي أنه "عملية البحث عن عملاء لهم حاجات معينة ومساعدتهم في إدراك تلك الحاجات ، وإقناعهم لإتخاذ قرار الشراء حول تلك السلع أو الخدمات"[88] و يعرف أيضا أنه "ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة أو الخدمة ومحاولة إقناعه بشرائها"[89].

87- سليمان عواد، سليم الخطيب، مرجع سبق ذكره ص173.

88 – شفيق الحداد و آخرون، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 1999، ص77

89 – قحطان عبدلي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص260

من خلال هذين التعريفين يمكن أن نستخلص أن البيع الشخصي مــاهو إلا نشــاط مــن الأنشطة الترويجية الذي يقوم أساسا على المقابلة قصد التقرب من المستهلك بهدف إقناعه للقيام بعملية الشراء مقابل تزويده بكافة المعلومات الضرورية لذلك.

1) **خطوات البيع الشخصي** : تتمثل خطوات البيع الشخصي فيما يلي[90] :

1- **تحديد العملاء المرتقبين:** تتمثل هذه المرحلة في البحث وتحديد المستهلكين المرتقين و جعلهم قادرين على الشراء أو اتخاذ قرار الشراء.

2- **مرحلة ما قبل الإتصال** : ضمن هذه المرحلة يجب على رجال البيع أن يحددوا أهداف إتصال واختيار أفضل وسيلة للإتصال الشخصي بالإضافة إلى إلهامهم بمعرفــة كبيــرة عــن المستهلكين الذين سوف يتعاملون معهم.

3- **الإتصال بالمستهلك** : تعتبر خلال هذه المرحلة مهمة جدا ، بحيث يجب على رجــال البيع أن يحسنوا التصرف وهذا من خلال طريقة طرح الأسئلة، طريقة عرض المنــتج وهــذا بشكل جيد وفعال قصد جذب إهتمام وانتباه المستهلك.

4- **معالجة الإعتراضات:** تتمثل في كيفية التعامل مع الاستفســارات أو الاعتراضــات أو الأسئلة عن الشيء المعروض ، لذا يجب استخدام اتصال إيجابي من طرف رجل البيع لتزويــد المستهلك بالمعلومات اللازمة لتحويل الاعتراضات إلى أسباب الشراء .

5- **إتمام العملية البيعية** : تتمثل في القرار النهائي للعملية وهذا بالخروج فــي تشــكيل طلبية معينة من طرف المستهلك.

6- **المتابعة** : تتمثل المتابعة في التأكيدات على أن المستهلك قد حصل على ما يريد فــي الوقت المحدد وبالكمية التي طلبها، كما أن المتابعة للمستهلك تسمح بالاستفادة من التجربة قصد تصحيح الانحرافات والأخطاء .

2) **وظائف رجال البيع** : من بين الوظائف التي يقوم بها رجال البيع نذكر ما يلي:

- يقوم رجال البع في معالجة الإعتراضات والشكاوي وتحصيل النقود، بالإضــافة إلــى كتابة التقارير بصفة مستمرة .

- يعمل رجل البيع على نقل المعلومات للمستهلك الخاصة بالمنظمة نفسها وعن منتوجاتها ، طرق البيع، التسهيلات الممنوحة...الخ.

---

[90]- شفيق حداد و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص83.

- البحث عن المشترين المرتقبين.
- يعتبر رجال البيع مصدر رئيسي وخزان لا يستهان بهم حيث يوفرون معلومـــات عـــن ظروف السوق المتغيرة (معلومات عن المنافسين، حاجات رغبات المستهلك ...الخ).

3) استقطاب واختيار رجال البيـــع : إن فعالية ونجاح البيع الشخصي يعتمد على اختيـــار واستقطاب رجال البيع ذوي المهارات والخبرات العالية لأن الاختيار السيئ سيؤدي إلى زيـــادة معدل دورات رجال البيع بدون فائدة وبالتالي ظهور تكاليف عالية تتحملها المنظمة وهذا غيـــر مرغوب فيه، ومن المصادر الرئيسية للحصول على رجال البيع يمكن أن تلجأ المنظمـــة إلـــى خريجي الجامعات و المعاهد العليا أو عن طريق الإعلانات للحصول على رجال البيع الـــذين تتوفر فيهم الخبرة قصد تفادي التدريب أو اللجوء إلى إختيار رجال البيع من المؤسسات المنافسة مقابل أجر مغري. أو من مصادرها الداخلية وهذا بإختيار العناصر اللازمة لذلك.

ثالثا : تنشيط المبيعات :

يمكن تعريف تنشيط المبيعات بأنها "مجموعة من الأنشطة الترويجية التي تستهدف إثـــارة طلب المستهلك من ناحية وتحسين الأداء التسويقي من ناحية أخرى"[91]، من خلال هذا التعريف، فعملية تنشيط المبيعات تعمل على إثارة طلب المستهلك، أي دفع وحث هذا الاخير على الإقـــدام على الشراء.إن الإعلان والبيع الشخصي، يقدمان أسباب الشراء . بينما تنشيط المبيعات يعتبـــر بمثابة جسر العبور بين البيع الشخصي والإعلان خاصة بالنسبة لتنسيق الجهود الخاصة لهما[92]. في الوقت الحاضر يعتبر تنشيط المبيعات من أكثر الأساليب الترويجية إستخداما وبـــل يـــزداد الإعتماد عليها بشكل واضح نتيجة شدة المنافسة و تعدد المنتجات.

1-أهداف تنشيط المبيعات : من بين الأهداف التي ترمي إليها عملية تنشـــيط المبيعـــات، تعمل على :

- حث ودفع، المستهلكين على تجربة المنتجات الجديدة .
- إبعاد المستهلكين عن منتجات المنافسين
- تغيير عادات الشراء الحالية لدى المستهلك
- زيادة حجم المبيعات في الأجال القصير
- تحفيز تجار التجزئة على حمل المنتجات والاحتفاظ بها بكميات كبيرة.

---

91 – قحطان عبدلي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص

92– عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص516.

2-أدوات تنشيط المبيعات : يمكن تصنيف أدوات تنشيط المبيعات حسب إســتعمالاتها، و تتمثل في :

1) الأدوات الموجهة للمستهلك : تتمثل في :

أ-العينات : تعتبر العينات من الأكثر الأدوات فعالية في تقديم المنتجات الجديدة وتتمثل في تقديم السلعة إلى المستهلك قصد تجربتها.

ب-الهــدايا: تتمثل في هدايا مرافقة للسلعة(وضع الهدية داخل غلاف السلعة) مــن أجــل تحفيز المستهلك على شراء تلك السلعة وهي عبارة عن هدايا ذات تكلفة منخفضة .

ج-الطوابع التجارية : يقوم المستهلك بجمع الطوابع التجارية وهذا من خلال تكرار عملية الشراء وحينما يتم النصاب يقوم باستبدالها بهدية.

د-المسابقات : تعتبر هذه الطريقة كفرصة للمستهلك للحصول على مبلغ نقدي أو رحلــة سلعة نتيجة شرائه شيء ما وهنالك طريقة اليناصيب وهو الحصول على رقم معين عند شرائه للسلعة تسمح له في الاشتراك في سحب الجوائز .

2) الأدوات الموجهة بالنسبة للوسطاء :تتمل هذه الأدوات في:

أ-الخصومات : تهدف هذه الطريقة إلى تشجيع الوسطاء على شراء كميات أكبر أو حمل المنتجات جديدة وهذا بمنحهم خصم على كل وحدة يتم شراؤها.

ب-السلع المجانية : السلع المجانية هي عبارة عن تقديم وحدات إضـــافية مـــن الســـلعة للوسطاء مقابل شراء كميات محددة.

إن إختيار أداة أو أكثر من الأدوات التي ذكرت آنفا تعتمد أساسا على الأهداف الخاصـــة بالبرنامج التسويقي للمنظمة.

رابعا : النشر :

يعتبر النشر أحد أشكال الترويج وله خصائص ومميزات تختلف عن الوســائل الأخــرى، والنشر هو عبارة عن "أي رسالة أو معلومات خاصة بالمنظمة تظهر في وسائل الإعــلام فــي شكل خبر أو عدة أخبار عن المنظمة أو السلع التي تنتجها دون تحمل أي نفقات"[93]، من خــلال التعريف يظهر أن النشر يختلف عن الإعلان باعتبار هذا الأخير نشاط مدفوع الثمن وما يميــز

[93]- عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع السابق، ص513.

هذه الطريقة أن المستهلك يأخذ بصحة المعلومات والأخبار التي نشرت لأنها من مصادر موثوقة وغير متحيزة مما يسمح للمنظمة بتدعيم مكانتها في السوق، إن هذه الطريقة لا تخلو من بعض الأخطار عندما لا تقوم المنظمة على الأقل بمراقبة ومتابعة ما ينشر أو ينشر عنها من أخبار ومعلومات.

خامسا: العلاقات العامة :

تعرف العلاقات العامة على أنها "بناء علاقات جيدة مع الجماهير المختلفة للشركة وذلك من خلال النشر الدعائي لبناء صورة ذهنية جيدة للشركة ومعالجة الأحداث والقصص والإشاعات التي يمكن أن تسيئي لهذه الصورة الذهنية"[94]، من خلال التعريف تهدف العلاقات العامة إلى توطيد العلاقات وإزالة الإشاعات وغرس صورة جميلة في أوساط الجماهير خاصة المستهلكين قصد حثهم على الإقدام بعملية الشراء.

1) أدوات العلاقات العامة : من بين الأدوات المستعملة في العلاقات العامة نذكر ما يلي :

أ- الخدمات العامة : بإمكان المنظمة أن تنمي وتوطيد علاقاتها مع المجتمع وهذا بإدراكها لمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه (مثل المشاركة في بناء ملاجئ للأيتام والعجزة، التبرع بالأموال...إلخ).

ب-الأخبار : تقوم بعض المنظمات في المناسبات بخلق بعض الأخبار في غاية الأهمية مما سوف يدفع وسائل الإعلام التحدث عنها (مثل نية المنظمة في بناء مصنع جديد).

ج-المطبوعات : تلجأ بعض المنظمات إلى هذه المطبوعات التي تتمثل في التقارير السوقية، المقالات، المجلات، للوصول إلى المستهلكين.

المطلب الثالث : ميزانية الترويج والعوامل المحددة للمزيج الترويجي:

أولا : تحديد ميزانية الترويج:

إن تحضير ميزانية الترويج تعتبر من الأمور الحساسة والصعبة بالنسبة للمنظمة وقد تأخذ ميزانية الترويج حصة الأسد من الموارد المالية للمنظمة. إن التحديد الجيد لميزانية الترويج يجب أن تأخذ بعين الإعتبار المعايير الآتية :

94- سليمان عواد، سليم الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص177.

1) نسبة المبيعات : أغلبية المنظمات تحدد ميزانية الترويج على أساس نسبة المبيعات العام الماضي أو نسبة المبيعات المقدرة للعام القادم وتعتقد بعض المنظمات أنه إذا انخفضت المبيعات سوف تنخفض الميزانية وهذا غير منطقي حيث يجب أن تزيد من الجهود الترويجية قصد رفع من مبيعاتها إذا كانت لها الموارد المالية لذلك.

2) التكافؤ مع المنافسين : تلجأ بعض المنظمات إلى تخصيص الموارد المالية للميزانية على أساس مايفعله المنافسون حتى تكون في مستوى متكافئ معهم وبذلك تحقيق حصتها في السوق ولكن لا يوجد أية مبررات لهذا الإعتقاد لأن المنافسون يعرفون ويدركون بصفة جيدة ما يفعلون خاصة إذا توافرت فيهم الخبرة الجيدة في تحديد ما تحتاجه الميزانية

3) الأهداف والمهام : إن تحديد ميزانية الترويج وفق الاهداف و المهام تعتبر منطقية، حيث تقوم المنظمة بتطوير ميزانيتها الترويجية من خلال تحديد أهدافها و مهامها بصفة دقيقة، مما يسمح لها بتقديم أموال لازمة لذلك، كما يسمح لها بالتنبؤ بالعلاقة بين الإنفاق و نتائج الترويج.

4) قدرة التحمل : وفق هذا الأساس يتم وضع الميزانية على أساس مدى استطاعته المنظمة في تحمل الموارد المالية لتمويل ميزانية الترويج.

<u>ثانيا : العوامل المحددة للمزيج الترويجي :</u>

تتمثل العوامل المحددة للمزيج الترويجي فيما يلي[95] :

1) دورة حياة السلعة : تختلف الأدوات الترويجية باختلاف المرحلة التي تمر بها السلعة في دورة حياتها، ففي مرحلة التقديم يلعب كل من الإعلان والبيع الشخصي دور كبير في خلق الطلب. أما في مرحلة النضج تكون المنافسة في قمتها و يحتاج المستهلك إلى نوع من التذكير والإقناع فتستخدم طريقة الإعلان التذكيري والبيع الشخصي كبديل في بعض الأوقات أما في مرحلة التدهور تنخفض حجم المبيعات وتبدأ الجهود الترويجية تقل ويمكن استعمال النشر وتنشيط المبيعات قصد التخفيض من مستوى المخزون إلى أن يقرر التخلي عن المنتج .

---

[95] – إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص398.

2) **طبيعة السوق** : إن طبيعة السوق تؤثر على المزيج الترويجي وهذا حســب تمركــز السوق ففي حالة كثرة القطاعات السوقية وانتشارها في مختلف الأرجاء بفضل إستخدام الإعلان للوصول إلى جميع الفئات في كل المناطق الجغرافية بينما في حالة العدد المحــدود للمشــترين وتمركزهم في منطقة واحدة يفضل إستخدام البيع الشخصي وهذا لسهولة الإتصال بهم.

3) **طبيعة السلعة** : يتم تحديد أدوات الترويج حسب طبيعة وخصائص الســلعة، فالســلع الإستهلاكية والمسيرة تعتمد على الإعلان بصفة كبيرة ثم تنشيط المبيعات قصد رفع من حجــم المبيعات بينما السلع الصناعية تحتاج إلى جهود وترتيبات خاصة ومن المستحسن أن تروج لها عن طريق البيع الشخصي كونها تحتاج إلى معلومات فنية و دقيقة تسمح بإقناع المشتري.

4) **المنافسة** : إن إزدياد شدة المنافسة في السوق تفرض على المنظمــة إختيــار الأدوات الأنسب لمواجهة هذه المنافسة ، فمثلا يمكن أن تلجأ المنظمة إلــى إســتخدام الخصــومات أو الطوابع التجارية وإجراء مسابقات لضمان حصتها في السوق.

5) **إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب** : تختلف عناصر المزيج الترويجي بــاختلاف الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة وفي هذا الصدد أمام المنظمة استراتيجيتان بديلتان :

أ-إستراتيجية الدفع : وفق هذه الإستراتيجية يعتمد على البيع الشخصي كنشاط ترويجــي أساسي وهذا من خلال تركيز الجهود على منافذ التوزيع أي الوسطاء، بمعنى آخر أنه في ضل مدة الإستراتيجية يتم دفع السلعة من خلال القنوات التوزيعية إلى أن تصــل إلــى المســتهلك، ويمكن أن تنجح هذه الإستراتيجية خاصة إذا كانت المنظمة لما سمعة وشــهرة علــى مســتوى السوقي وأن لها منتجات متميزة ومعروفة في السوق، إضافة إلى مدى فعالية وكفــاءة إختيــار الوسطاء من طرف المنظمة لأن جوهر الإستراتيجية قائم عليهم.

ب- إستراتيجية الجذب : في ظل هذه الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تحقيــق أهــدافها المتعلقة بتوزيع وبيع منتوجاتها بتخطي الموزعين والوسطاء أين تقوم المنظمة بتقديم حمــلات إعلانية ضخمة من أجل التعريف بمنتوجاتها من أجل دفع المستهلكين لتجربته و بالتالي طلبهــا من متاجر التجزئة وتظهر أهمية هذه الإستراتيجية في حالة إنخفاض المبيعات وفي حالة السلع ذات الأسعار المنخفضة التي تمثل فرصة بالنسبة للمستهلك في إقتنائها .

إن إختيار المنظمة لأحدى الإستراتيجيتين يتوقف على عدة عوامل منها خصائص المنتج، علاقتها مع الوسطاء، الموارد المتاحة و خصائص القطاع السوقي المستهدف .

6) الموارد المالية المتاحة: يعتمد ميزانية الترويج ومواردها على أساس الأدوات المستعملة في الترويج حيث كلما كانت ميزانية الترويج محدودة كلما تلجأ المنظمة إلى استعمال الأدوات الأقل التكلفة كالبيع الشخصي، الإعلان عن طريق البريد و الصحف وكلما ارتفعت ميزانية الترويج كلما كان باستطاعة المنظمة استخدام الأدوات الأخرى.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى إستراتيجية التسويق والمتمثلة في عناصره الأربعة ، مع تحليل عناصر المزيج التسويقي وكيفية اعتماد إستراتيجية التسويق في المؤسسة بصفة عامة .

و بدأنا بتعريف المُنتَج (Le Produit) الذي هو مجموعة من الصفات الملموسة وغيـــر الملموسة بما في ذلك العبوة والشكل واللون والسمعة والمكانة ، لكل من المنتج والبائع وكـــذلك خدمات ما بعد البيع التي يتم تقديمها للمشتري المتوقع بهدف إشباع حاجياته ورغباته .

أما المقصود بالتمييز فهو انفراد المنتَج بصفات خاصة تميزه عن المنتجات الأخـــرى وأهمهـــا (الاسم ، الاصطلاح ، الإشارة ، التصميم ، أو مزيج من الكل لتحديد السلع والخـــدمات التـــي تبيعها المنظمة) ، ويعتبر التمييز من أهم القرارات الإستراتيجية فـــي إعـــداد أي إســـتراتيجية تسويقية ، و هذا راجع لجملة من المبررات التي جعلت تمييز المنتج ضرورة حتمية.

أما إستراتيجية التسعير فتعتمد على وضع السعر، الذي هو التعبير النقدي عن قيمة المنتَج في وقت ومكان معين ، وهو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل إيرادات المنشأة.

وبالنسب لإستراتيجية التوزيع فتعتبر القرارات المتعلقة بالقناة التسويقية مـــن أهـــم القـــرارات الإستراتيجية التي تواجه الإدارة، لأنها تؤثر بشكل كبير ومباشر على جميع القرارات التسويقية الأخرى .

و أخيرا فقد تطرقنا لإستراتيجية الترويج الذي يعتبر أكثر أنشطة التسويق رؤية من قبـــل المستهلكين والأفراد، ويعرف على أنه التنسيق بين جهود البائع في إقامـــة منافـــذ للمعلومـــات لتسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو قبول فكرة معينة .

و يتكون المزيج الترويجي من العناصر التالية والتي تطرقنا لها بالتفصيل :

- **أولا : الإعلان**
- **ثانيا : البيع الشخصي**
- **ثالثا : تنشيط المبيعات**
- **رابعا : النشر**
- **خامسا: العلاقات العامة**

الفصل الرابع

تمهيد :

تطرقنا في الفصل السابق إلى إستراتيجيات التسويق دون التركيز على طبيعة معينة ، وذلك لكون مفهوم التسويق واحدا مهما كانت كيفيات تطبيقه ، إلا أن الاختلاف يكمن في مجالات التطبيق ، أما في هذا الفصل فسنحاول التطرق إلى التسويق الرياضي كمجال قائم بذاته ، حيث له خصوصياته و مجالاته المتعددة ، كما سنحاول دراسة مدى مسايرة البيئة التسويقية الجزائرية في المجال الرياضي للتطورات المتسارعة عالميا ، و نظرا لنقص الإحصائيات الدقيقة والكافية فقد حاولنا الاقتصار على دراسة حالة مؤسسة " الونشريسي " ، دون أن نغفل التطورات الدولية في هذا المجال .

وقد جاء الفصل الرابع في المباحث التالية :

- **المبحث الأول : تطور مفاهيم التسويق الرياضي.**
- **المبحث الثاني : انعكاس التطورات الاقتصادية و السياسية على تطور مناخ الاستثمار في قطاع الرياضة في الجزائر.**
- **المبحث الثالث : إستراتيجية التسويق في مؤسسة الإنتاج الرياضي " الونشريسي".**

المبحث الأول : تطور مفاهيم التسويق الرياضي

تحولت الرياضة مع التطورات الحديثة إلى ظاهرة اقتصادية و اجتماعية كبيرة ، وأصبحت أحد المحركات الاقتصادية في العالم المتقدم ، خاصة بعد أن طغى المال على جل النشاطات الرياضية والانتقال من مجرد الهواية والمتعة إلى الاحتراف الذي يدر على أصحابه أموالا طائلة ، هذا التحول في الرياضة أدى أيضا إلى تطور التسويق الرياضي ليتحول إلى مركز اهتمام المؤسسات نظرا لدوره في زيادة المبيعات والأرباح بصورة متعاظمة .

مفهوم التسويق الرياضي :

في الحقيقة ليس هناك تعريفا مستقلا للتسويق الرياضي ، وإنما كل ما يتعلق بالتسويق كما رأيناه في الفصلين الثالث والرابع ينطبق على التسويق الرياضي ، فقط الاختلاف يكمن في مجالات التطبيق ، وترجع بداية العلاقة بين الرياضة والتسويق إلى عام 1870 عندما قامت شركات التبغ في الولايات المتحدة الأمريكية بطباعة بطاقات لأشهر لاعبي "البيسبول" وأدخلتها في علب السجائر من أجل الترويج الأكبر للسجائر، وفعلا زادت مبيعات السجائر ، وقد كانت هذه البطاقات بداية الترويج الرياضي لمصلحة الصناعة .

ويأخذ التسويق الرياضي إحدى الصورتين[96] .

1- **تسويق المُنتجات الرياضية** : و هو يأخذ نفس المفاهيم التسويقية العادية باعتبار المنتجات و الخدمات الرياضية سلعا متداولة في السوق ، مثل بيع الملابس و الأحذية الرياضية .

2- **استغلال الأحداث الرياضية** : و هنا نجد نوعين من التسويق :

* **التسويق المباشر** : الترويج والدعاية عن طريق الرعاية الرياضية للتظاهرات أو أحد مكوناتها مثل رعاية شركة أديداس للألعاب الأولمبية ، أو رعاية شركة (أرينا) لفرق السباحة في نفس الألعاب.

* **التسويق غير المباشر** : الترويج والدعاية عن طريق استغلال الشعارات والنتائج الرياضية والأحداث المصاحبة للتظاهرات الرياضية ، مثل رفع سعر الإشهار بالجرائد أو بالتلفزيون عند أوقات بث المباريات ، كذلك بيع التذكارات و صور اللاعبين وأعلام الدول أثناء الدورات الرياضية مهما كان مكان البيع.

---

[96] – وجهة نظر الباحث

المطلب الأول : التطور الدولي لمفاهيم التسويق الرياضي

أولا : انتقال الرياضة من الهواية إلى الاحتراف

يؤكد خبير الاقتصاد الفرنسي "John François burgh" ((أن الرياضة أصبح رقم أعمالها العالمي يقدر بـــ 400 مليار دولار أمريكي من بينها 4.3 مليار دولار لكرة القدم وحدها وبذلك أصبحت الرياضة نشاطا اقتصاديا شأنه في ذلك شأن بقية القطاعات الأخرى الشيء الذي يفسر التخلي عن المبادئ الأولمبية و إعادة تنظيم هدا المجال حول قيم تجارية جديدة))[97].

و ساهمت وسائل الإعلام- التي عرفت طفرة قوية في تطورها - في اتساع و انتشار البث عبر الأقمار الاصطناعية حيث أصبح التلفزيون مستهلكا كبيرا للعروض الرياضية التي تدر الملايين من الدولارات .

وكان فيما قبل "الفرنسي بيير دو كوبيرتان" قد ركز على الجانب الأخلاقي والتربوي للرياضة ومنع أي أرباح مادية، عندما أحيا الألعاب الأولمبية الحديثة في نهاية القرن التاسع عشر و بالضبط سنة 1896 وبقي هذا المبدأ سائدا رغم دخول الرياضة في حقبة الاستعراض وبقي المال محرما ، بل عوقب أبطال كبار و بقسوة نتيجة تجاهلهم مبدأ الهواية الذي حدده ميثاق عام 1925، فقد اضطر الأمريكي "جيم ثورب Jim thorp " بطل الألعاب العشرية من أن يعيد ميداليته الأولمبية لسنة 1912 من أجل بضع دولارات تلقاها في لعبة البيسبول قبل ذلك التاريخ بثلاث سنوات ، وبعد ذلك مُنع العداءان الشهيران "Bavo Normy" من فنلندا و" Jull ladoming" من فرنسا مدى الحياة عن خوض أي مسابقة رياضية بتهمة الاحتراف .

وفي سنة 1972 استبعد رئيس اللجنة الأولمبية الدولية الأمريكي "افري برانديج" المتمسك بالمبادئ الأولمبية نجم التزلج النمساوي "كارل شرانتس" من دورة الألعاب الأولمبية الشتوية في "سابارو" باليابان بسبب بعض الهفوات التجارية ، وشكل انتخاب الايرلندي" لورد كيلانين" رئيسا للجنة الأولمبية الدولية عام 1972 منعطفا تاريخيا ، حيث استبدلت كلمة (هاوٍ) بـــ (متبارٍ) في المادة 26 من الميثاق الأولمبي وتمت الموافقة على مبدأ الربح فضلا على المكافئات المالية التي تمنحها الاتحادات، مع منع أي استغلال للرياضي أو صورته لأهداف تجارية ، لكن

- للمزيد من الاطلاع، أنظر : أحمد أبوطيب ، كيف انتقلت الرياضة من الهواية إلى الاحتراف ، مقالة ،
http://arabe.menara.ma/includArNX/detail.asp?article_id=3164&lmodule=sport&depcat= CARTE%20BLANCHE

اعتماد الدورات المفتوحة في كرة المضرب ، مع عودة المحترفين في الميدان ابتداء من 1968 شكل سبقا تاريخيا ، و أثار ظاهرة المال في الرياضة من جديد .

ثانيا : التسويق الرياضي والميثاق الأولمبي

مع وصول رجل الأعمال الإسباني "خوان أنطونيو سامارانش" إلى رأس هرم اللجنة الأولمبية عرفت هذه الأخيرة منعطفا جديدا وكان هذا الحدث إيذانا بنهاية مبدأ رياضة الهواة ، ففي 1986 فتح الباب على مصراعيه أمام المحترفين في الدورات الأولمبية وفي 1988 أطلق برنامج التسويق ، مما فتح الباب أمام شركات كبرى أمثال كوكاكولا ، بيبسي كولا ، و الشركات المصنعة للمستلزمات الرياضية "أديداس" و "نايك" للدخول إلى عالم الرياضة كراعيين أو مشهَّرين ، أما في سنة 1992 فقد سُمح لنجوم كرة السلة الأمريكية (فريق الأحلام) وكلهم محترفون من المشاركة في الألعاب الأولمبية الصيفية ببرشلونة ، وبعدها سُمح لجميع أنواع الرياضات بالاحتراف .

ثالثا : تسويق البطولات والدورات الرياضية:

تعتبر دورة الألعاب الأولمبية ببرلين 1936 ، أول الأحداث التي تم نقلها تلفزيونيا ، حيث شاهدها حوالي 162 ألف مشاهد ، وكانت تكاليف النقل مجانا[98] .

أما دورة الألعاب الأولمبية بلندن عام 1948 ، فكانت أول دورة تدفع فيها تكاليف و حقوق النقل التلفزيوني ، وكان ذلك من قبل هيئة الإذاعة البريطانية بمقابل 1000 جنيه إسترليني .

كما ساهمت الأقمار الصناعية سنة 1964 في نقل الأحداث الرياضية و أصبحت شروط النقل التلفزيوني ، أهم شروط استضافة الدورات الأولمبية .

وفي سنة 1998 وفي بطولة كأس العالم بفرنسا ، انخفضت كثافة حركة المرور في أوروبا إلى النصف ، وكان ذلك مؤشرا قويا على اهتمام المشاهدين بتتبع مباريات الدورة، مما جعل الكثير من الشركات العالمي تتنافس وتتسابق للإعلان عن منتجاتها في القنوات التلفزيونية ومختلف وسائل الاتصال الأخرى المهتمة بالحدث الأولمبي .

كما ازدادت القنوات الخاصة بالرياضة لاحتكار المشاهد المولع بتتبع الأحداث الرياضية ، وإرغامه على الاشتراك في القنوات المشفرة لإشباع متعته .

---

[98]- عصام بدوي و نازك مصطفى ، البطولات والدورات الرياضية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2004، ص 82

الجدول 04 : قيمة البث التلفزيوني

الدورات الأولمبية	السنة	المبلغ بالدولار
سيول	1988	420.000
برشلونة	1992	500.000
أتلانتا	1996	3.750.000

المصدر : عصام بدوي و نازك مصطفى ، البطولات والدورات الرياضية ، ص 83

كما أصبحت البطولات والدورات الرياضية موضع مزايدات من طرف المحطات التلفزيونية العالمية ، فقد دفعت محطة "Nbc" مبلغ 793 مليون دولار لتضمن نقل الألعاب الأولمبية التي جرت في "سيدني" فيما عرفت الألعاب الأولمبية لـــ"أثينا" أرقاما خيالية هي الأخرى قدمتها القنوات التلفزيونية لضمان البث عبر الأقمار الاصطناعية ، وتأخذ اللجنة الأولمبية حوالي 40 بالمائة من العائدات مقابل 60 بالمائة للجنة التنظيم (الجدول :05).

وأدت عائدات الرعاية الناجمة عن النقل التلفزيوني إلى ارتفاع كبير في مداخيل الرياضيين ، كما أن سوق المستلزمات الرياضية التي يروج لها أبطال أمثال نجوم كرة السلة الأمريكية أو نجوم كرة القدم عرفت ارتفاعا مطردا ، وباتت كرة القدم وغيرها من الرياضات تهيمن على كل شيء، وبلغت أسهمها التجارية مبالغ خيالية تتداول في البورصات كأي شركات إنتاجية و أصبحت الأموال تتدفق على النجوم من كل اتجاه، كما شهدت الرياضة وأصحابها عدة آفات كالفساد المالي والعنف وتناول المنشطات.

الجدول 05: إيرادات اللجنة الاولمبية من خلال تنظيم الألعاب الاولمبية

(إيرادات البث التلفزيوني)

إيرادات الدعاية (مليون دولار)	البلد المنظم	السنة
13.300	سيول	1988
22.400	برشلونة	1992
40.450	أتلانتا	1996

المصدر : حسن حمدي ، التسويق الرياضي ، ندوة التسويق الرياضي ، القاهرة ، أوت 1997.

رابعا : مكاسب الأندية العالمية من التسويق الرياضي :

تتزعم خمس دول كبرى الترتيب العالمي لأغنى الأندية الرياضية بمختلف فروعها ، إلا أن كرة القدم تبقى المسيطر الأكبر على مصدر المداخيل و ذلك يرجع لشعبيتها و حجم الجماهير المتابعة والممارسة لها .

و يعتبر نادي ريال مدريد الإسباني من أغنى الأندية العالمية ، نظرا لسيطرته الكبيرة على الدوري الإسباني واستقطابه لأحسن اللاعبين في العالم خاصة كرة القدم ، و نفس الوصف ينطبق على الأندية الباقية و الموضحة في الجدول ، حيث يحتدم الصراع بين تلك الأندية على جلب نجوم الرياضة و احتكار العقود الرياضية ، لاستثمارها في تمويل النادي و إبرام الصفقات التجارية المختلفة (أنظر الجدول :06) .

الجدول(06) : ترتيب أحسن عشرة أندية عالمية 2008

النادي	الدولة	قيمة الأرباح المحققة (مليون أورو)	الترتيب
ريال مدريد	إسبانيا	365.8	1
مانشستر يونايتد	بريطانيا	324.8	2
برشلونة	إسبانيا	308.8	3
بايرن ميونيخ	ألمانيا	295.3	4
تشيلسي	بريطانيا	268.9	5
أرسنال	بريطانيا	264.4	6
ليفربول	بريطانيا	210.9	7
ميلان	إيطاليا	209.5	8
روما	إيطاليا	175.4	9
إنتر ميلان	إيطاليا	172.9	10

المصدر : مؤسسة ديلويت الاستشارية ، جريدة الشروق اليومي العدد 2009/02/15/2533

المطلب الثاني : دعائم التسويق الرياضي في الجزائر

تتمثل مصادر التمويل الرياضي في ما يأتي:

- الترخيص باستخدام العلاقات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.
- الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.
- الإعلان على المنشآت الرياضية.
- استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.
- عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية.
- الإعانات والتبرعات والهبات.
- عائدات انتقال اللاعبين.
- اشتراكات الأعضاء ومساهمات الأعضاء.
- استثمار حقوق الدعاية والإعلان.
- حقوق البث الإذاعي والتلفزيوني للأنشطة والمناسبات الرياضية.
- الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.

وتزخر الجزائر بجميع الإمكانيات المادية والبشرية للاستفادة من تطبيق مفاهيم التسويق الرياضي للمساهمة في تقوية الاقتصاد الوطني و تطوير الحركة الرياضية الجزائرية خاصة في جانبيها التمويلي و الإداري .

أولا : الهيئات الرياضية الحكومية[99]

وتعتبر الهيئات الرياضية الوطنية (أنظر الجدول 07) و النوادي المستقطبة للشباب(محترفة وهاوية) أهم الدعائم الممكن أن تساهم في نشر وتطوير التسويق الرياضي ، باعتبارها ممارسة له ومستفيدة منه في نفس الوقت .

[99]– اقتصرنا على الهيئات الوطنية الحكومية لأسباب إحصائية خالصة .

الجدول (07) : الفدرالـــيات و الجمعيات الرياضية الوطنية

1. اللجنة الأولمبية الجزائرية	21. الفدرالية الجزائرية للسباحة
2. الاتحادية الجزائرية لكرة القدم	22. الاتحادية الجزائرية للفروسية
3. الاتحادية الجزائرية لألعاب القوى	23. الاتحادية الجزائرية للتنس
4. الاتحادية الجزائرية لكرة السلة	24. الاتحادية الجزائرية لتنس الطاولة
5. الاتحادية الجزائرية لجمعيات التجديف والكانوي .	25. الاتحادية الجزائرية للكرة الطائرة
6. الاتحادية الجزائرية للرياضات الكروية	26. الاتحادية الجزائرية للملاحة الشراعية
7. الاتحادية الجزائرية للملاكمة	27. الاتحادية الجزائرية للفنون القتالية
8. الاتحادية الجزائرية للدراجات	28. الاتحادية الجزائرية للرياضة للجميع و الجوارية .
9. الاتحادية الجزائرية للمبارزة	29. الاتحادية الجزائرية للرياضة الجامعية .
10. الاتحادية الجزائرية للرياضات المعوقين	30. الاتحادية الجزائرية للرياضة المدرسية
11. الاتحادية الجزائرية للرماية الرياضية	31. الاتحادية الجزائرية للرياضة و العمل
12. الاتحادية الجزائرية للجمباز	32. الاتحادية الجزائرية للرياضة الجوية
13. الاتحادية الجزائرية لرفع الأثقال	33. الفدرالية الجزائرية للرياضات الميكانيكية
14. الاتحادية الجزائرية لكمال الأجسام	34. الفدرالية الجزائرية الإسعاف و الإنقاذ و النشاطات البحرية
15. الاتحادية الجزائرية لكرة اليد	35. الجمعية الوطنية للبادمتن
16. الاتحادية الجزائرية للشطرنج	36. الجمعية الوطنية للكيك بوكسينغ و الفول كونتاكت
17. الاتحادية الجزائرية للجيدو	37. الجمعية الوطنية للبيار الجزائري .
18. الاتحادية الجزائرية للكراتي دو	38. الجمعية الوطنية الرياضة لصم الجزائر
19. الاتحادية الجزائرية لطايكواندو	39. الجمعية الوطنية للرياضات و الألعاب التقليدية .
20. الاتحادية الجزائرية للمصارعة	40. الجمعية الوطنية لتطوير و ترقية الرياضة النسائية

المصدر: وثائق وزارة الشباب والرياضة 2006

و يلاحظ من الجدول أعلاه ، أن عدد الهيئات المستقطبة للرياضيين و الشباب تفوق الأربعين بين اتحادية وجمعية رياضية ، تنشط في إطار قانوني وتنظيمي رسمي ، وبالتالي هي معنية مباشرة بأي تغيرات سياسية واقتصادية محليا ودوليا ، و رغم التغيرات التي تشهدها الساحة الدولية من الناحية الرياضية وخاصة تنامي دور التسويق والتمويل الرياضي ، إلا أن البيئة الوطنية تبقى بعيدة جدا للاستفادة من هذه المزايا والفرص .

ثانيا : المنشآت الرياضية الحكومية

الجدول (08): المنشآت الرياضية في الجزائر

طبيعة المنشأة الرياضية	طاقة الاستيعاب الإجمالية (شخص)	ملاحظات
ملاعب متعددة و معشوشبة	أكثر من 750000	ماعدا ملاعب العاصمة
قاعات رياضية متعددة	أكثر من 100000	ماعدا قاعات العاصمة
ملاعب عدو و مسابح	/	/

المصدر : جمع الباحث

إضافة للإدارة المركزية، فإن قطاع الشباب والرياضة يشمل مصالح ، مؤسسات، هياكل وهيئات تابعة للوصاية.

1- المصالح غير المركزية:

- مديريات الشباب والرياضة عبر 48 ولاية.

2- مؤسسات ذات الطابع الإداري:

- مركز إعلام وتنشيط الشباب (CIAJ) في كل ولاية من ولايات الوطن.
- ديوان مركب متعدد الرياضات (OPOW) في كل ولاية من ولايات الوطن.
- مؤسسات التكوين لإطارات قطاع الشباب والرياضة.
  - المعهد الوطني للتكوين العالي للعلوم التكنولوجية للرياضة (INFS/STS) لدالي إبراهيم.
  - المعهد الوطني للتكوين العالي للعلوم التكنولوجية للرياضة لعين البنيان.
  - المعهد الوطني العالي لتكوين إطارات الشباب والرياضة لتقصراين.
  - المعهد الوطني العالي لتكوين إطارات الشباب والرياضة لورقلة.
  - المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة لعين الترك – وهران.
  - المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب والرياضة لقسنطينة.

- المعهد الرياضي
- الثانوية الرياضية الوطنية لدرارية.

3- مؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري:

- الرهان الرياضي الجزائري.
- الصندوق الوطني لترقية مبادرات الشباب والممارسات الرياضية.
- ديوان المركب الأولمبي.
- الوكالة الوطنية لتسلية الشباب.
- المركز الوطني للرياضات والتسلية بتكجدة .

4-منشآت رياضيـــة:

- ملاعب بمختلف الرياضات.
- قاعات بمختلف الرياضات.
- قاعات اختصاص.
- ملاعب رياضية لكرة القدم.
- مركبات رياضية جوارية.
- مسابح على الهواء الطلق.
- مسابح.

5-مؤسسات شبانية:

- دور الشباب.
- مراكز الشباب.
- قاعات متعددة الخدمات.
- مخيمات الشباب.

6- المؤسسات والهياكل شركاء وزارة الشباب والرياضة:

أ – أجهزة للنظام الوطني للثقافة الفيزيائية والرياضية:

- المرصد الوطني للرياضات.
- المراصد للولاية الرياضية.
- المجالس البلدية للرياضة.

- اللجنة الوطنية لرياضة ذات المستوى العالي.
- اللجنة الوطنية للتنسيق ما بين الوزارات للوقاية من العنف داخل المراكز الرياضية.

ب – هياكل تنظيم وتنشيط الرياضة:

- اللجنة الأولمبية الجزائرية.
- الفيدراليات الوطنية للرياضة.
- الجمعيات الوطنية للرياضة.
- اللجان الرياضية.
- نوادي رياضية هاوية.
- نوادي رياضية احترافية.

ج – جمعيات وطنية تجمعها علاقات تعاون وشراكة مع وزارة الشباب والرياضة

– جمعيات محاربة العنف و الآفات في وسط الشباب...الخ.

المبحث الثاني : انعكاس التطورات الاقتصادية و السياسية على تطور مناخ الاستثمار في قطاع الرياضة في الجزائر.

المطلب الأول : الخوصصة والتحولات الاقتصادية المصاحبة

أولا : مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني

يشير الجدول (09) إلى أن القطاع الخاص يحتل مكانة في الاقتصاد الجزائري لا تفتأ تتعاظم حيث أن مساهمته في القيمة المضافة (كل القطاعات جملة واحدة) قد تجاوزت مساهمة القطاع الحكومي في سنة 1999 لأن القطاع الخاص يسيطر على كل القطاعات الاقتصادية تقريبا بما فيها القطاع الرياضي[100] – ما عدا قطاع المحروقات والصناعة– ولأن نموه كان سريعا خلال السنوات الأخيرة – لا سيما تحت تأثير الحضور الأكبر للقطاع الخاص في مجال الصناعة (معدل نمو بلغ 104 في المائة) وفي مجال النقل والاتصالات عن بعد (معدل نمو بلغ 35 في المائة).

---

[100]-لا توجد إحصاءات قطاعية رسمية.

الجدول (09) مساهمة القطاع الخاص في القيمة المضافة بالجزائر (بالنسبة المئوية)

القطاع	1994	1999
الزراعة	99.1	99.6
المحروقات	0.4	5.0
أعمال الإنشاء المتصلة بالمحروقات	0.0	0.0
الصناعات (ما عدا المحروقات)	16.5	33.6
أعمال الإنشاء (ما عدا المحروقات)	60.7	68.0
النقل والاتصالات عن بعد	53.9	72.8
التجارة (بالتجزئة)	84.2	97.0
الخدمات	85.3	89.1
كافة القطاعات	46.6	51.8
كافة القطاعات (ما عدا المحروقات)	64.8	76.6

المصدر : وحدة تبادل المعلومات التابعة لمجلة "Economist"، تقرير حول البلد : الجزائر، نوفمبر 2001.

عرفت مساهمة القطاع الخاص في تكوين الكتلة الإجمالية للرأسمال الوطني الثابت (ما عدا المحروقات) نفس الميل إلى الارتفاع بما أنها ارتفعت إلى 72.5 في المائة في 1997[101] مقابل 67.4 في المائة في 1980، وحسب نفس التقديرات بلغت مساهمة القطاع الخاص، في سنة 1999 حوالي 74 في المائة من إنتاج قطاع البناء والأشغال العامة و62 في المائة من الصناعات الغذائية و29 في المائة من مواد البناء و25 في المائة من إنتاج الصناعة الكيميائية وشبه الكيميائية.

ثانيا : الإصلاحات الاقتصادية ومناخ الاستثمار

عرفت الجزائر عملية إصلاح هيكلي مستمرة منذ الثمانينات تسارعت وتيرتها أثناء التسعينات ولا زالت متواصلة حتى وقتنا الحاضر[102]، وقد تم تكريس تلك الإصلاحات بشكل خاص منذ سنة 2001 وخلال كل تلك السنوات، نفذت الدولة إصلاحات هامة لا سيما في مجالات

---

[101]– *البنك الدولي : التنمية في مطلع القرن الواحد والعشرين : تقرير حول التنمية في العالم 1999–2000.*

[102]- 2009

القضاء والمالية والمصارف والجمارك والتعليم والتأهيل المهني، وقد ساعدت تلك الإصلاحات على تغيير المناخ الذي تعمل فيه الشركات الخاصة، كما ساهم في تغيير ذلك المناخ ترسيخ الإطار الماكرو- اقتصادي الناتج عن تنفيذ برنامج التصحيح الهيكلي، وقد كانت الدولة العامل الرئيس في تحقيق تلك الإصلاحات إلا أن القطاع الخاص أيضا ساهم في ذلك لاسيما من خلال تعزيز مؤسساته التنظيمية ، ومن المهم بيان المساهمة التي قدمتها منظمات التعاون متعددة الأطراف كالبنك الدولي والاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة.

ويعود الفضل في التحول الذي عرفه مناخ القطاع الخاص قبل كل شيء إلى تأثير الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الدولة الجزائرية لتشجيع الاستثمار من جهة ولجعل القطاع العام ينفتح على القطاع الخاص من جهة أخرى.

ويضم قانون الاستثمار لسنة 2001 التدابير الأساسية التي تم اتخاذها بهدف تشجيع الاستثمارات ، فإضافة إلى الإعفاءات الضريبية والإعفاءات المشابهة التي نص عليها بالفعل قانون الاستثمار لسنة 1993، أقام قانون الاستثمار لسنة 2001 إطارا مؤسساتيا جديدا يتمثل أول أهدافه في تخفيف وطأة القيود الإدارية على الاستثمار، وقد تم في الواقع إنشاء آلية مؤسساتية وطنية وحيدة، هي الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات، أوكلت إليها مهمة تيسير إجراءات الاستثمار ومنح التسهيلات الضريبية للمستثمرين ، كما تم إنشاء شباك وحيد داخل تلك المؤسسة يضم كل الإدارات والهيئات المكلفة بالاستثمار، وينتظر تأسيس مكاتب تمثل الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات في كافة الجهات حتى يساهم ذلك في تقريب المستثمر من الجهاز المكلف بتنمية ومتابعة الاستثمار خاصة ، كآلية للاستفادة من الأساسات العقارية المخصصة للاستثمار، زيادة على ذلك تم إنشاء مجلس وطني للاستثمار في سنة 2001 تحت رئاسة رئيس الحكومة ، أوكلت له مهمة تحديد الأولويات القطاعية فيما يتعلق بالاستثمار والتدابير التحفيزية التي ينبغي اتخاذها للاستجابة لتلك الأولويات، و إنشاء صندوق لدعم الاستثمار ليمكن الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمارات من تغطية حصة الدولة من النفقات التي ستتطلبها الاستثمارات فيما يتصل بمنشآت البنية التحتية وأشغال التهيئة.

تعود التدابير التي تم اتخاذها من أجل انفتاح القطاع العام على القطاع الخاص إلى الفترة الممتدة من 1995 إلى 1998 ودخلت حيز التنفيذ منذ سنة 1998، وقد مكنت تلك التدابير قبل كل شيء من إعادة هيكلة الشركات العامة مما أدى إلى تصفية العديد منها وبيع شركات أخرى للمستخدمين فيها (وهو ما أتاح إنشاء شركات صغيرة ومتوسطة خاصة في مجال

البناء) وإلى تقليص حجمها وإنشاء شركات قابضة عامة ، وبعد إغلاق نحو ألف شركة، يقدر عدد العاملين الذين تم تسريحهم بأكثر من 400 ألف عامل.

في سنة 2001، تم إدخال بعض التغييرات على الإطار القانوني والمؤسساتي للخوصصة[103]، فأصبح مجالها مفتوحا لكل القطاعات الاقتصادية وشكلها يتراوح بين فتح قائمة الاكتتاب في رأس المال وبيع وحدات إنتاجية ، وتضطلع وزارة المساهمة وتشجيع الاستثمار بالمسؤولية على عمليات الخوصصة وهي الهيئة الوحيدة المسئولة على عملية الخوصصة وتقع تحت مراقبة مجلس مساهمات الدولة .

ماعدا بعض الاستثناءات تهم الخوصصة في الجزائر كل مجالات الاقتصاد الجزائري لا سيما الطاقة والغاز ومجالات الزراعة والصناعة والبناء والمناجم والتجارة الخارجية والنقل والاتصالات عن بعد والنقل الجوي والمطارات .

أما في القطاع المالي، فقد بدأ دور الدولة يتراجع منذ سنة 1989 بعد أن تحولت المصارف العامة إلى شركات مساهمة تخضع لأحكام القانون التجاري ومع إقرار القانون المتعلق بالعملة والاعتماد في سنة 1990 ، الذي شكل أساس النظام المالي الجديد في الجزائر وأعلن بداية عملية تحرير جذري ، فقد أصبحت سوق المال التي أنشئت في عام 1996، قادرة على العمل منذ سبتمبر 1999.

وخلال السنوات الأخيرة، انكب القطاع الخاص على تنظيم نفسه بشكل أفضل ضمن مجموعة متعددة من مؤسسات الحوار والتنسيق مثل الاتحاد الجزائري لأرباب العمل والاتحاد العام للفاعلين الاقتصاديين الجزائريين والاتحاد الوطني لأرباب العمل ومنتدى مدراء الشركات وجمعية المستثمرين في الشركات الحرفية واتحاد التجار والحرفيين الجزائريين، وتخضع منظمات أرباب العمل لقانون 90-14 المتعلق بالقانون النقابي، أما المقاولات والصناعات الصغرى والمتوسطة فإنها تنظم نفسها بالأحرى ضمن أربعين جمعية مهنية تقريبا أربعة منها جمعيات للنساء مديرات الشركات، ولأن هذه الحركة الجمعوية لم تظهر إلا منذ عهد قريب فإنها لا تزال في مرحلة التنظيم والبحث والتعبئة وإعادة الهيكلة.

و اللافت في كل ما سبق أن القطاع الصناعي الرياضي لم يستفد من تلك التحولات لمسايرة التطور العالمي الذي عرفته الرياضة في كل الميادين .

---

[103]- نشرة البنك الدولي، دار النشر إيسكا،1999

المطلب الثاني : التسويق الرياضي وقوانين الإصلاحات الرياضية في الجزائر

أولا : التسيير و التسويق الرياضي في ظل قانون76-81 لسنة 1976

صدر قانون الإصلاح الرياضي في 23 أكتوبر 1976 ، وتضمن ستة أبواب قانونية ، تناولت الفصول الأولى منها المبادئ والأهداف العامة للتربية البدنية والرياضية ، إضافة إلى تنظيم الهيئات الوطنية والمحلية والمجالس الراضية ، وحقوق وواجبات الرياضيين .

وبالنسبة للمنشطين والمسيرين والمنظمين فقد اعتبرهم القانون في ذلك الوقت كمربين رياضيين يخضعون لرقابة الدولة .

لقد اتسمت تلك المرحلة بهيمنة الدولة على طرق وأنماط التسيير الرياضي ، نظرا لطبيعة المرحلة التي كانت تعيشها البلاد و هي فترة رواج الفكر الاشتراكي المبني على التخطيط المركزي ، حيث لم يكن القطاع الخاص واردا في فلسفة التفكير لدى مشرعي النظام الاشتراكي ففي المادة الثالثة من قانون 1976 ، نص القانون على أن الدولة ، بمساعدة الجماعات المحلية هي التي تخطط للسياسات الرياضة والتجهيز والتكوين وتنظيم المصالح في هذا القطاع .

إضافة لتأكيد المشرَع على قدسية النظام الاشتراكي من خلال إخضاع تنظيم وإدارة الحركة الرياضية لمبادئ التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، بل و جعل القانون الممارسة الرياضية وسيلة للدفاع عن مكاسب الثورة الاشتراكية .

لذلك لم يكن ممكنا التطرق لتقنيات التسيير في المنشآت الرياضية خارج نطاق المذهب الاشتراكي ، فلم تكن هناك ما يسمى بأساليب التسيير الحديثة و كل ما كان يحدث في المؤسسات هو تنفيذ أهداف الحكومة دون الاهتمام بالمردودية ، نظرا لأن البلاد كانت تتوفر على الإمكانيات المالية الضخمة نتيجة الريوع البترولية ، كما أن المؤسسات كانت تستفيد من إعادة التمويل لتجاوز عجزها دون محاسبة الإدارة على فعاليتها وكفاءتها .

لقد كرس قانون 1976 مبدأ مجانية الاستفادة من الهياكل الرياضية مهما كانت الجهة الوصية عليها ، بالنسبة للجمعيات الرياضية ومؤسسات التعليم والتكوين .

وبالنسب للرعاية الرياضية فقد ظهرت في الموسم الرياضي 1978/1977 ظاهرة تغيير تسميات الفرق والرموز الرياضية[104] ،

---

[104] – بقاح آكلي ، تقنية التسويق في احترافية كرة القدم الجزائرية ، مذكرة ماجستير التربية البدنية والرياضة ، جامعة الجزائر ، ص 15

وبالنسبة للتكوين فقد ركز القانون على التكوين المتخصص لقطاع التربية البدنية والرياضية في ميدان التدريب و التربية الرياضية ولم يتطرق القانون للتكوين في ميدان التسيير والإدارة حيث لم تعرف الجزائر بعد أهميتها الحقيقية ، وغابت عن القانون كل إشارة لذلك ماعدا التطرق إلى التكوين شبه الرياضي ، أي تزويد الحركة الرياضية بأعوان متخصصين في مجال الطب الرياضي والصحافة الرياضية والتسيير والصيانة للمنشآت الرياضية .

ثانيا : التسيير والتسويق الرياضي في ظل قانون 89-03 لسنة 1989

صدر في 14 فيفري 1989 ، أي بعد أكثر من 12 سنة من إصلاحات 1976 ، و قد تميز هذا القانون باستحداث إجراءات وتغيير بعض المفاهيم التي تناولها قانون 1976 ، و أهمها هو شطب المبدأ الثالث الذي كان ينص على حماية النهج الاشتراكي كمبدأ أساسي للممارسة الرياضية ، وهو ما يؤكد التحول الجذري للنظام الجزائري من التوجه الاشتراكي إلى التوجه الرأسمالي الحر و المعروف في النظام الرأسمالي أنه يعتمد على حرية السوق و قوة القطاع الخاص في قيادة التنمية في جميع الميادين .

المهم أيضا في قانون 1989 ، هو تركيزه على أهمية التكوين والبحث العلمي وهو ما يعني وعي المشرع بالتحولات العالمية في ميدان الرياضة ، سواء على مستوى تقنيات الممارسة أو التسيير الرياضي ، حيث بين أن الهدف من التكوين هو تجديد المعلومات لمستخدمي التأطير و تحسين مستواهم .

كما جاء في المادة 32 ، ضرورة أن يضمن التكوين المستمر التقنيات العلمية والبيداغوجية الحديثة و المتطورة.

وبالنسبة لاستغلال المنشآت الرياضية فلم ينص القانون صراحة على مجانية الاستخدام كما هو الحال في قانون 1976، ماعدا ما ذكر في المادة 79 ، التظاهرات الثقافية والتربوية وللمعوقين ، وترك الأمر للوصايا في تحديد ذلك .

واللافت في القانون 1989 هو الحث على تشجيع الإنتاج الصناعي المحلي للمعدات والتجهيزات الرياضية ، كما لم يتطرق القانون لكيفيات استغلال تسيير وتسويق الحقوق ومواقع الإشهار في الميدان الرياضي ، بما فيها حقوق البث التي اكتفى القانون بإسنادها لهياكل التنشيط والتنظيم ، دون تحديد طبيعتها .

كما أجاز القانون الرعاية الرياضية وتمويل التظاهرات الرياضية .

ثالثا : التسيير والتسويق الرياضي في ظل الأمر 90-10 لسنة 1995

1- الرعاية الرياضية والإشهار :

يَعتبر الأمر 90-10 النوادي المحترفة كشركات خاضعة لأحكام القانون التجاري الجزائري، أما ما يخص التمويل الرياضي فجاءت مطبقة للقانون السابق 1989 ، وقد نصت المادة 102 صراحة على إمكانية الممولين العموميين والخواص من دعم ورعاية التظاهرات الرياضية بشرط عدم تجاوز الحدود القصوى للمبالغ المسموح بها من قبل التشريع الجاري.
كما أسند قانون 90-10 تسويق الإشهار الموجود داخل المنشآت الرياضية و الإشهار المختوم به لباس الرياضيين ، بالنسبة للتظاهرات المنظمة داخل الوطن أو البعثات الرياضية للخارج ، من قبل الهيئات التالية وذلك حسب طبيعة المنافسات :

- اللجنة الأولمبية الوطنية .
- الاتحاديات الوطنية .
- الجمعيات الرياضية الوطنية .
- الرابطات الوطنية .
- النوادي الرياضية .

كما نص القانون على أن حقوق كل العروض الأخرى المتعلقة بالنوادي و الناجمة عن التظاهرات الرياضية التي تجري داخل الوطن أو تعبره أو التمثيل الخارجي ، تؤول إلى الاتحاديات الوطنية والنوادي الرياضية ، خاصة تلك التي تبثها وسائل الإعلام المختلفة .

2- توزيع عوائد التسويق الرياضي :

نص القانون في مادته 105 على أن العقود الناتجة عن الرعاية و التجهيز للرياضيين ، يتم توزيع أرباحها بين الرياضي المعني والاتحادية و عند الاقتضاء النادي الذي ينتمي إليه الرياضي ، على أن لا تتجاوز في كل الحالات حصة الاتحادية 20 بالمائة من قيمة المبلغ المدون بالعقد .

أما المادة 106 فحددت كيفية توزيع الأرباح الناتجة عن عقود تسويق صور الرياضيين ، حيث يستفيد منها الرياضي المعني والاتحادية و عند الاقتضاء النادي الذي ينتمي إليه الرياضي ، على أن لا تتعدى حصة الاتحادية 25 بالمائة .
أما في ما يخص العروض الناتجة عن تسويق التظاهرات الرياضية فتوزع الأرباح على الاتحادية والرابطة والنوادي المعنية ، إضافة إلى الهيئة أو المنشأة التي تحتضن التظاهرة على أن لا يقل حصة الأطراف الثلاثة الأولى عن نصف قيمة الأرباح الخاضعة للتوزيع .

كما نص القانون أيضا على أن عقود التحويل للرياضيين والمدربين يجب أن تتضمن مبلغ التحويل ونصيب النادي والاتحادية المعنية ، و بالنسبة لممثلي الرياضيين فحسب القانون يجب أن يلتزموا بإبرام عقود اعتماد رسمية مع الاتحادية المعنية، كما لا يجب أن تتعدى حقوقهم 25 بالمائة من قيمة العقد الذي يبرمونه بين الرياضي والنادي المعني .

<u>رابعا :التسيير والتسويق الرياضي في ظل القانون 10/04 لسنة 2004 :</u>

1- **<u>التمويل الرياضي</u>** : نصت المادة 19 من القانون صراحة على مايلي :

- زيادة على النشاطات المبذولة في إطار الخدمات الاجتماعية ، يمكن الأشخاص الاعتباريين الخاضعين للقانون العام أو الخاص إنشاء أو تمويل نواد رياضية تكلف بتنظيم وتطوير النشاطات البدنية والرياضي.
لقد كرس القانون طبيعة النادي الرياضي المحترف ، والذي يخضع للقانون التجاري باعتباره يأخذ أحد أشكال الشركات التجارية .
وبالتالي فالنادي الرياضي المحترف هو شركة تهدف إلى الربح ويترتب عن ذلك ضرورة إتباع الأساليب العلمية الحديثة في التسيير ، لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية و الاستفادة من الفرص التي يوفها محيطها الداخلي والخارجي .
أما الفصل العاشر من نفس القانون فقد قدم تفصيلات مهمة لطبيعة التمويل الرياضي وطرقه ، كما أسند المشرع في المادة 74 ، عملية تمويل التظاهرات الرياضية أو المساهمة فيها للخواص أيضا وفق شروط التنظيم والقانون الجزائري ، و تتكفل اللجنة الأولمبية والاتحاديات المعنية والنوادي بعملية تسويق الإشهار الرياضي المختوم به لباس الرياضيين ، وملكية كل الحقوق الأخرى الناجمة عن العروض والمنافسات الرياضية ، خاصة المسوقة إعلاميا من التلفزيون و

الإذاعة والسينما والانترنت و...، التي تجري على التراب الوطني أو تعبره ، وكذلك الناجمة عن ممارسة الرياضيين الجزائريين في الخارج .

وفي المادة 75 من ذات القانون ، سمح للمتعاملين العموميين الخواص تمويل ودعم ورعاية الرياضيين والنوادي والاتحاديات وحتى اللجنة الأولمبية ، على أن تخضع المعاملات لقانون المالية والاقتطاعات الضريبية .

2- توزيع الأرباح والعوائد المالية

جاء في المادة 76 من القانون ، أن العوائد وأقساط الأرباح الناتجة عن عقود رعاية أو تجهيز أو تسويق صورة الرياضي أو مجموعة الرياضيين ، العائدة للنوادي أو الاتحاديات المعنية ، تكون محل اتفاقيات مسبقة بين جميع الأطراف الثلاثة .

المبحث الثالث : إستراتيجية التسويق في مؤسسة الإنتاج الرياضي " الونشريسي"

المطلب الأول : تقديم مؤسسة الونشريسي للإنتاج والتسويق الرياضي

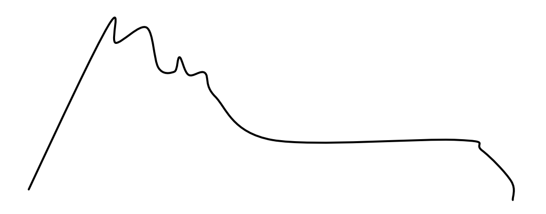
أولا : بداية نشاط المؤسسة :

شركة "الونشريسي" هي شركة ذات مسئولية محدودة SARL، أُسَست من طرف مالكها "مولفي" ، لذلك تسمى مجمع مولفي و أولاده و ذلك بولاية الشلف (الجزائرية) .

وكانت في بداية نشاطها تعتمد على إنتاج التجهيزات الرياضية النسيجية ، وفق خط إنتاجي محدود :

- الأقمصة الرياضية .
- التبان .
- اللواحق الرياضية .

وتجدر الإشارة أن مؤسسة الإنتاج الرياضي " الونشريسي " كانت تقوم بتسويق إنتاجها تحت اسمها الأصلي أي علامة الونشريسي مكتوبة كذلك باللغة الفرنسية ، وتحمل شعارها الذي يمثل جبلا يرمز لجبال "الونشريسي" بولاية الشلف ، (أنظر الشكل 13).



الشكل (13) : شعار الشركة

ثانيا : انطلاقة المؤسسة :

كانت مؤسسة الونشريسي تعتمد في بدايتها الأولى على السوق المحلية الجزائرية ، ولم تكن العلامة معروفة في الوسط الرياضي ، خاصة في ظل اكتساح العلامات الدولية للسوق العالمية والمحلية مثل (adidas , puma , Nike ...) .

ولكن المنعرج الهام في حياة مؤسسة الونشريسي هو "الصفقة" التي أبرمتها المؤسسة مع اللجنة الأولمبية الجزائرية والتي كان يترأسها "الوزير السابق لبيب" في ذلك الوقت .

حيث كانت اللجنة الاولمبية متفقة مع طرف أجنبي لتمويل الفرق الوطنية الجزائرية المؤهلة إلى ألعاب البحر الأبيض المتوسط بالتجهيزات والملابس ، ولكن لظروف تتعلق بتخلي الطرف الأجنبي عن الالتزام المتفق عليه و اقتراب المنافسات و ضيق الوقت لتعويض الممول الأجنبي من جهة ، و ضغط الوصايا متمثلة في وزارة الشباب والرياضة على اللجنة الاولمبية لتوفير المعدات والملابس للبعثة الجزائرية ، تم الاستنجاد بمؤسسة الونشريسي لتلبية الطلبيات في وقت قياسي ، حيث وفرت المؤسسة المستلزمات المطلوبة خاصة البدل الرياضية التي تحمل علامة "الونشريسي" ، قبل إقلاع طائرة الوفد بساعات قليلة[105] .

وقد مكن هذا الشركة من تحقيق قفزة نوعية و تسجيل أول اكتساح للساحة الرياضية الوطنية بعلامتها الأصلية.

ثالثا :أهداف مؤسسة الونشريسي :

إن الأهداف الأساسية للشركة كانت محددة في إيجاد مكانة في السوق الوطني على أن يتم ذلك وفق خطط توسعية تبدأ من السوق الولائي ثم تتوسع إلى باقي مناطق الوطن ، وبالتالي فإن الإستراتيجية التي كانت واضحة مع بداية تأسيس الشركة هو تحقيق مؤسسة كبرى للملابس الرياضية .

رابعا : تنظيم المؤسسة :

تعتمد شرك الونشريسي على الهيكل التنظيمي الوظيفي[106] ، الذي يتميز بتدرج المسئوليات حسب درجة المنصب ، كما أن التسيير يعتمد في الشركة على مركزية القرار ، أي أن المدير العام هو صاحب القرار الأول والأخير ، كما يُلاحظ أيضا أن مدير شركة الونشريسي هو نفسه صاحب الشركة ، أي مالكها الأصلي ، و بالتالي نتج عن هذا الأمر خاصيتين للشركة وهما :

1- المراقبة الذاتية لعملية التسيير .

2- سرعة اتخاذ و تنفيذ القرار في المؤسسة .

ومعلوم أن القطاع الرياضي من المادين التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرار وتنفيذه ، نظرا لارتباط النشاطات الرياضية بمواعيد وبرامج تكون محددة سلفا ، سواء داخل أو خارج الوطن . وعلى الرغم من أن عملية التسيير داخل التنظيم الوظيفي تكون عمودية الاتجاه ، إلا أن هناك هامش للحركة الأفقية في شركة الونشريسي ، حيث يمكن للمسئولين في حدود معينة ، اتخاذ

---

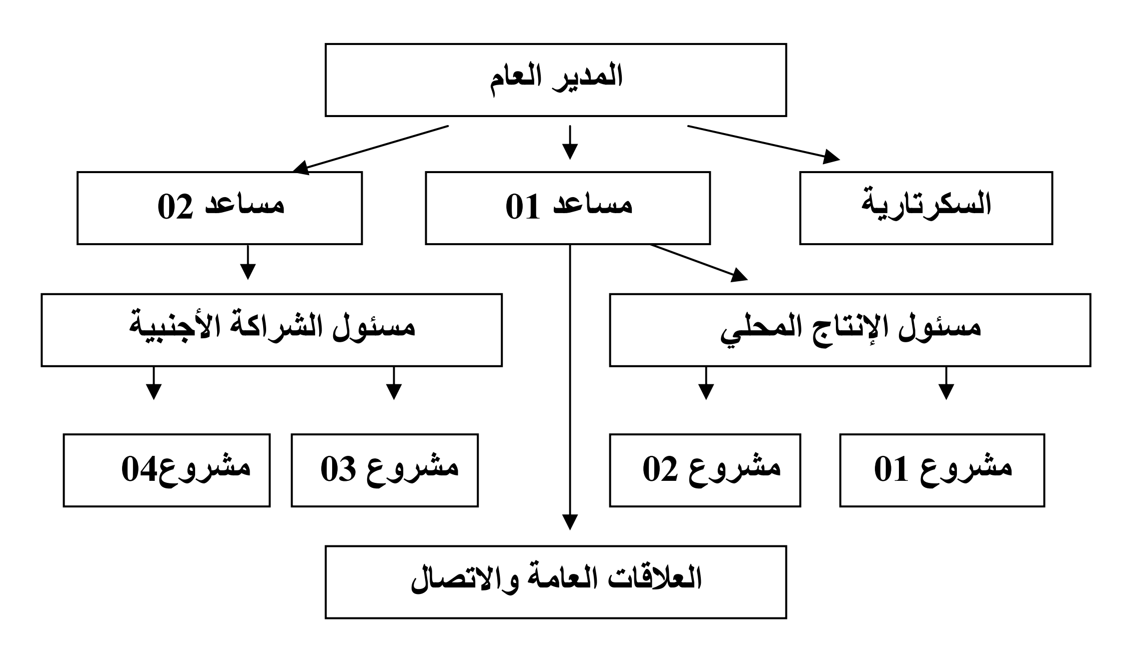
105 - هذا ماذكره السيد مولفي مدير الشركة في مقابلة شخصية مع الباحث بمقر الشركة .

106 - أنظر الفصل الأول من هذه المذكرة (التنظيم).

قرارات ومبادرات دون الرجوع البيروقراطي للمدير العام ، ما لم يمس باستراتيجية الشركة ، مع شروط أخذ الاستشارات بوسائل الاتصال الحديثة (الهاتف المحمول ، الإعلام الآلي ، الفاكس ، ....).

يلاحظ كذلك غياب النوع المصفوفي للتنظيم في المؤسسة (أنظر الشكل : 14) ، أي انتقال الأوامر والقرارات عموديا و أفقيا في نفس الوقت ، وذلك راجع لكون الشركة لا تعتمد حاليا على الإنتاج المفتوح بالورشات والمصانع ، ولكنها تنتج حسب الطلبيات و الصفقات التي تعقدها مع مختلف زبائنها والمتعاملين في القطاع الرياضي .

الشكل14 : الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر : الباحث ، اعتمادا على المقابلة الشخصية مع مدير الشركة .

المطلب الثاني: إستراتيجيات التسويق بالمؤسسة

أولا : إستراتيجية الدفع الذاتي :

1- الاعتماد على الإمكانيات الذاتية :

وتعني هذه الإستراتيجية الاعتماد على الذات ، أي الوسائل والإمكانيات الخاصة بالشركة في تسويق المنتجات الرياضية .

وقد اتبعت هذه الإستراتيجية في بداية نشاط الشركة ، حيث كانت السوق المحلية تفتقر للشركات الوطنية المتخصصة في الملابس الرياضية ، مما مكن الشركة من تحقيق حصص سوقية مهمة ، دون إنفاق تكاليف مالية ضخمة على الدعاية والإشهار ، كما أن الشركة لم تكن بحاجة كبير

لقنوات التوزيع ، والتي يقصد بها نقاط البيع المتسلسلة من المصنع إلى بائع الجملة ثم نصف الجملة فالمستهلك ، ولكن وجود المتاجر المتخصصة في بيع الملابس الرياضية ، كان كافيا للإيفاء بالغرض .

2 – سياسة الدعاية والإشهار :

اعتمدت الشركة في تسويق منتجاتها في البداية على فرق كرة الطائرة ، التي كانت تحقق نتائج رياضية كبيرة في ذلك الوقت ، مما ساعد ذلك في تعرف الجمهور الرياضي و اطلاعه على علامة "الونشريسي" .

كما ساهمت الشركة في حصص رياضية بالتلفزيون الجزائري (حصة أرقام وتعاليق) ، بتقديم حقيبة رياضية من الملابس المنتجة بعلامة الونشريسي، إضافة لتمويل الفريق الوطني بالملابس التي تحمل شعار الشركة .

وأهم الملاحظات في ما يخص سياسة الشركة في الدعاية والإشهار ، هو عدم تمويل فرق كرة القدم ، وتبرر الشركة ذلك بكون تلك الفرق لا تقدم مردودا عاليا يتناسب وحجم المبالغ الممنوحة ، وبالتالي تكتفي الشركة بتمويل الرياضيين في الألعاب الفردية وتمويل الفرق التي تنشط في ميدان الرياضة الفردية فقط .

3 – تقييم الإستراتيجية الأولى:

كان هدف شرك الونشريسي في البداية هو السيطرة على حصة معتبرة من سوق المنتجات الرياضية في الجزائر ، لذلك اعتمدت الشركة عل خطة تسويقية تدرجية ، بدأت بالدعاية والإشهار باستعمال فرق كرة الطائرة المحلية ، وتمويل الفريق الوطني ، إلا أن الهدف النهائي في رأينا لم يتحقق بصورة كافية في البداية .

وبالتالي يمكن القول أن إستراتيجية التسويق بالشركة كانت فعالة لكنها لم تحقق الكفاءة اللازمة ، أي أنها حققت أرباح للشركة وهو أمر مهم جدا لشركة خاصة في بداية النشاط ، لكن علامة الونشريسي لم تحقق الاتساع المأمول .

ونخلص إلى أن إستراتيجية التسويق في الشركة لم تكن ناجحة في تحقيق الأهداف متوسطة المدى ، كالحفاظ على درجة المنافسة السوقية و انتشار العلامة الرياضية ، وهو ما أدى بالشركة إلى تغيير إستراتيجيتها الأولى جذريا كما سنرى لاحقا.

ثانيا : إستراتيجية التوسع والاستثمار:

1-1- إستراتيجية التعامل مع شركة (Puma):

نظرا للإمكانيات التي يتيحها القطاع الرياضي في الجزائر للمتعاملين الاقتصاديين ، فإن شركة الونشريسي وبعد تقييمها للإستراتيجية الأولى ، أدركت أنها تستطيع توسيع نشاطها واستغلال الفرص التي تتيحها البيئة الاقتصادية في البلاد.

لذلك وافقت شركة الونشريسي على التعامل مع المتعامل الرياضي صاحب علامة (Puma) وفق اتفاق محدود ، يتمثل في قيام شركة الونشريسي بتوزيع منتجات الشركة (Puma) ثم اتفاق آخر يتمثل في إنتاج شرك الونشريسي لمنتجات محلية بمواردها الخاصة ، مع وضع علامة (Puma) على تلك المنتجات وإرسالها للشركة الأجنبي أو تسويقها محليا باسم الشركة مع أخذ هامش للربح المحقق .

و رغم تعطل الاتفاق في البداية نظرا لتخوف الشريك الأجنبي وعدم الثقة في الشركة ، إلا أن تدخل شركة (الزرزور) السورية كضامن للمتعامل الأجنبي ، مكن من إبرام الاتفاق بين شركة الونشريسي و شركة (Puma) ، وتم فعليا إنتاج وبيع منتجات جزائرية للشركة تحمل العلامة (Puma®) .

1-2- تقييم الإستراتيجية :

رغم المكانة التي تحتلها شركة (Puma) في السوق الدولية ، إلا أن إستراتيجية التسويق بشركة الونشريسي أصبحت بدون هدف ، وذلك لكون المستفيد الأساسي من العملية هو شركة (Puma) في المقام الأول .

لذلك قامت الشركة بتقييم إستراتيجيتها السابقة ومكنها ذلك من الاستنتاجات التالي

- المستفيد الأول هو شركة (Puma).
- شركة الونشريسي تحولت لمجرد بائع .
- نهاية علامة الونشريسي مع ما تمثله من رمز للعائلة المؤسسة .
- الخسائر الناتجة عن التقليد غير القانوني للعلامة في السوق الجزائرية و عدم وجود رقابة ردعية عليها.

وبالتالي تم الاتفاق على إلغاء التعاقد مع المتعامل الأجنبي ، وهكذا تم التخلص من شركة (Puma) ورد الاعتبار لعلامة الونشريسي الرياضية .

2- إستراتيجية الشراكة الأجنبية :

2-1- احتكار وتوزيع منتجات « GRABO » (1995) :

كانت شركة الونشريسي تتعامل مع وسطاء يتعاملون مع شركة « GRABO » الايطالية ، ثم حاولت الشركة التعامل مباشرة مع شرك « GRABO » ، وفعلا أبرم اتفاقا بينهما سنة 2003 ، يتم بموجبه احتكار شركة الونشريسي لمنتجات شركة « GRABO » وتوزيعها في الجزائر ، واستمر هذا الاتفاق إلى غاية 2006 .

و في سنة 2006 وقعت شركة الونشريسي اتفاقا مع شرك "EDEL " الهولندية ، لاحتكار توزيع منتجاتها في الجزائر ، ثم اتفاقا مع شركة « GES » بنفس الأهداف.

2-2- تقييم إستراتيجية الشراكة الأجنبية

يلاحظ أولا أن شركة الونشريسي لم تقم في بداية تأسيسها على بناء استراتيجيات واضح والتدرج في تحقيقها ، ولكن تغير الظروف المحلية والدولية هو الذي ساعد الشركة على الاستفادة من الفرص و انتهازها ، ويمكن القول أن شركة الونشريسي أيضا نجحت في إستراتيجية الشراكة الأجنبية ، حيث حققت رقم مبيعات كبير جدا مقارنة ببدايتها المتواضعة (أنظر الجدول (10) .

جدول (10) : انجازات شركة الونشريسي بعد 1998

البيانات	الانجازات
رأس المال الاجتماعي	150.000 دولار
رأس المال الثابت	500.000 دولار
رقم المبيعات السنوي	01 مليون دولار
رقم المبيعات المتوقع*107	2.5 مليون دولار
وحدة إنتاج برج الكيفان	- المساحة 600 م2 . - 70 آلة إنتاجية. - 40 ساعة عمل أسبوعيا.
التسويق الدولي	اختراق السوق الإفريقية : – موريتانيا – بوركينا فاسو – المغرب
الشراكة الأجنبية	الممثل الحصري لشركة Puma

المصدر : وثائق المؤسسة

107-* تقديرات 1999، لم نتأكد من صحة الرقم.

المطلب الثالث : تقنيات التسيير والإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

أولا : الوسائل المستخدمة :

- المقابلة الشخصية
- استبيان **مفتوح** للإدارة العليا

1- طبيعة الاستبيان :

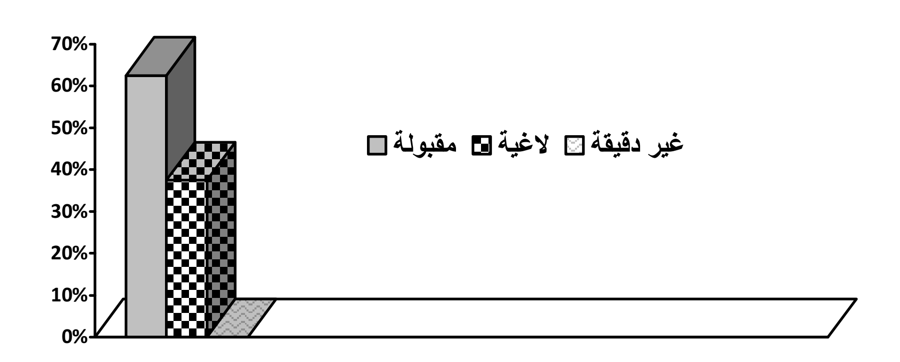
- الاستبيان عبارة عن 10 أسئلة مفتوحة تم توزيعها على الموظفين في مستوى الإدارة العليا.
- تم تصميم الاستبيان انطلاقا من مفاهيم تقنيات التسيير والإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا والمذكورة في الفصل الأول.
- تم استرجاع كل الاستبيانات (08) واعتمادها .

2- تفريغ البيانات :

أولا : أسئلة تتعلق بمفاهيم الإستراتيجية :

س01- ما هي رسالة المؤسسة ؟

الجواب/البيانات	التكرار	النسبة
تميز وتفرد المنظمة وهويتها الخاصة	05	62.50
إجابات اعتبرت خاطئة	03	37.50
إجابات غير دقيقة و غير مضبوطة	00	00.00



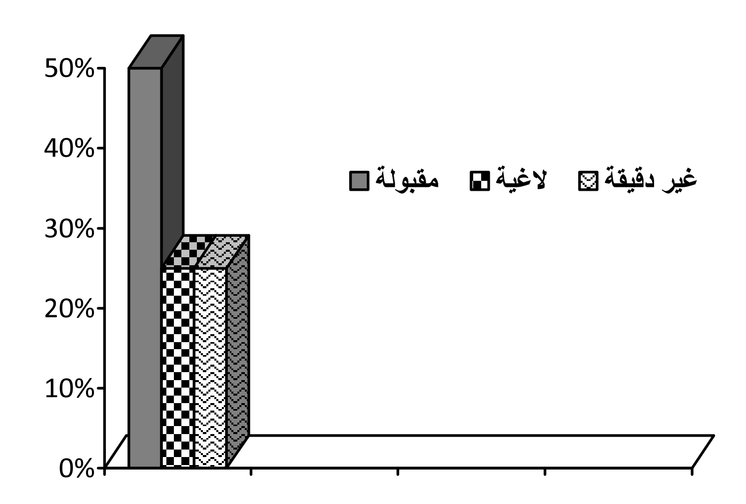
التحليل :

من خلال الجدول السابق ، يتبين لنا أن نسبة الموظفين بالإدارة العليا للشركة الذين لديهم اطلاع على مفهوم رسالة المنظمة يقدر بـــ 62.2 % ، وهي نسبة فوق المعدل ومع ذلك من

المستحسن أن يكون جل الموظفين مطلعين على رسالة المنظمة من الناحية النظرية و الواقعية ، فرغم أن الكل يتفق أن الشركة تسعى للريادة والتميز على المستوى الوطني ، إلا أن 37.5 % لم يذكرُ ذلك في إجاباتهم .

س02- ما مفهومك لتقنيات التسيير الحديثة ؟

الجواب/البيانات	التكرار	النسبة
التخطيط ، التنظيم، التنسيق والمراقبة	04	50.00
إجابات اعتبرت خاطئة	02	25.00
إجابات غير دقيقة و غير مضبوطة	02	25.00

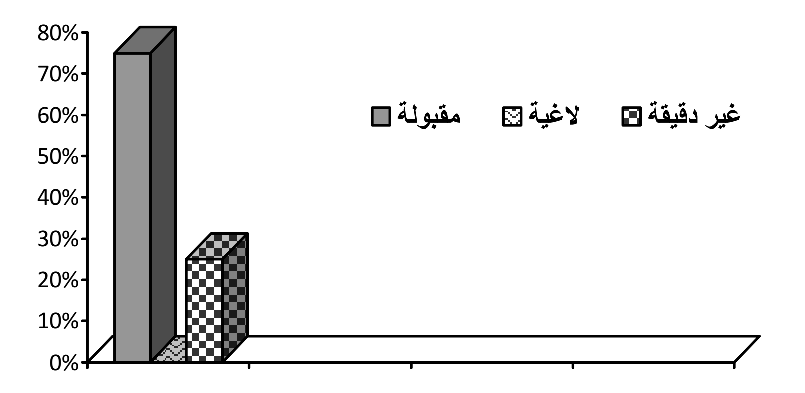


التحليل :

الملاحظ من الجدول أن نسبة 50 % فقط من الموظفين ذكروا بطريقة ما وظائف التسيير الحديثة ، في حين 25 % منهم لم يتمكنوا من ضبط المفهوم الصحيح ، و نفس النسبة لم تكن إجاباتهم دقيقة وعلمية .

س03-ما المقصود بالإستراتيجية ؟

الجواب/البيانات	التكرار	النسبة
خطة مستقبلية شاملة طويلة المدى	06	75.00
إجابات اعتبرت خاطئة	00	00.00
إجابات غير دقيقة و غير مضبوطة	02	25.00

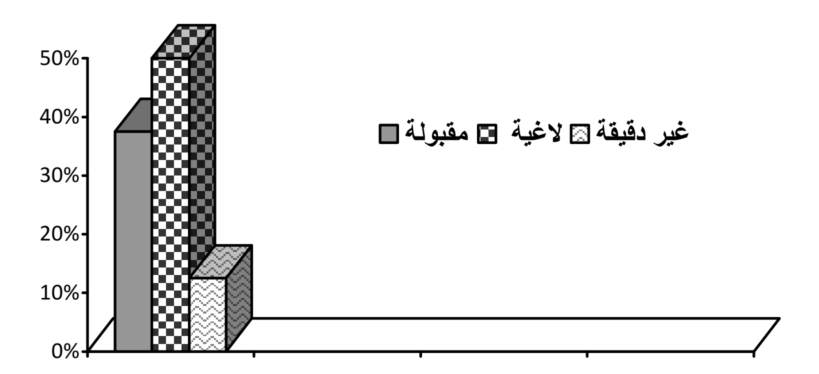


التحليل :

تعتبر نسبة 75 % مقبولة جدا وبالتالي هناك اطلاع جيد للموظفين عن مفهوم الإستراتجية ، وحتى الإجابات غير الدقيقة كانت تتناول هدف الشركة على المدى البعيد وهو ما يعني وجود ثقافة الإستراتيجية بالمؤسسة .

س04– مفهوم الخطط التكتيكية في بناء الإستراتيجية ؟

الجواب/البيانات	التكرار	النسبة
خطط احتياط و طوارئ لمواجه تغيرات البيئة الخارجية ، لضمان استمرارية تنفيذ الإستراتيجية.	03	37.50
إجابات اعتبرت خاطئة	04	50.00
إجابات غير دقيقة و غير مضبوطة	01	12.50



التحليل :

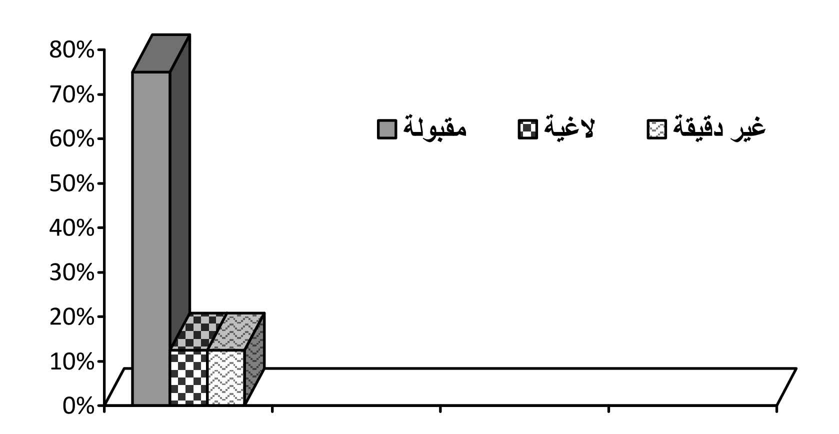
نلاحظ من الجدول أن نسبة 37.5 % فقط من الموظفين لديهم اطلاع على مفهوم **التكتيك** ، بحيث ذ كروا خطط احتياط لمواجهة تغير الظروف الخارجية للمؤسسة ، في حين أن 40 %

منهم ليس لديهم أي فكرة عن مفهوم الخطط التكتيكية رغم أهميتها الكبيرة في نجاح أي مؤسسة.

ثانيا : أسئلة تتعلق باستراتيجية التسويق ونظام المعلومات :

س05- مجالات التسويق الرياضي ؟

الجواب/البيانات	التكرار	النسبة
- **رعاية التظاهرات الرياضية .** - **الترخيص باستخدام العلاقات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات.** - **الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين.** - **الإعلان على المنشآت الرياضية.** - **استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية.** - **عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية.** - **الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.**	06	75.00
إجابات اعتبرت خاطئة	01	12.50
إجابات غير دقيقة و غير مضبوطة	01	12.50

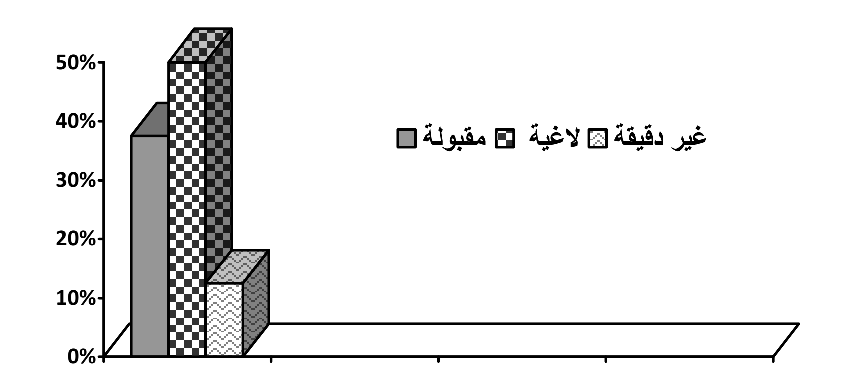


التحليل :

هناك نسبة 75 % من الموظفين ذكروا أغلب مجالات التسويق الراضي و المذكورة في الجدول السابق ، في حين كانت إجابات الباقي غير دقيقة وغير مضبوطة ، وبالتالي هناك اطلاع جيد للموظفين على مجالات التسويق الرياضي.

س06– مفهوم المعلومة ؟

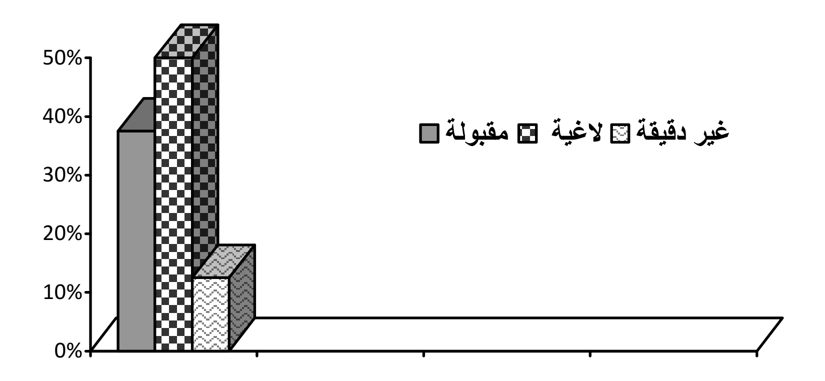
الجواب/البيانات	التكرار	النسبة
- مجموعة بيانات - حدث - ناتجة عن معالجة البيانات - تقليل عدم التأكد - مورد إستراتيجي	03	37.50
إجابات اعتبرت خاطئة	04	50.00
إجابات غير دقيقة و غير مضبوطة	01	12.50



التحليل: تعتبر المعلومات في الوقت الحالي من أهم المتغيرات التي تحدد مصير المنظمات بصفة عامة ، لذلك فإن أي إهمال لجانب من جونب نظام المعلومات سيكون وبالا حقيقيا على الميزة التنافسية للمؤسسة ، وتعاني الشركة من عدم تحكم الموظفين في مفاهيم المعلومات ، حيث لم يتمكن إلا 37.5 % منهم في ضبط المفهوم .

س07– مفهوم نظام المعلومات ؟

الجواب/البيانات	التكرار	النسبة
- مجموعة موظفين لمعالجة المعلومات - الحواسيب والشبكات . - دخول وخروج المعلومات من وإلى المنظمة .	03	37.50
إجابات اعتبرت خاطئة	01	50.00
إجابات غير دقيقة و غير مضبوطة	04	12.50

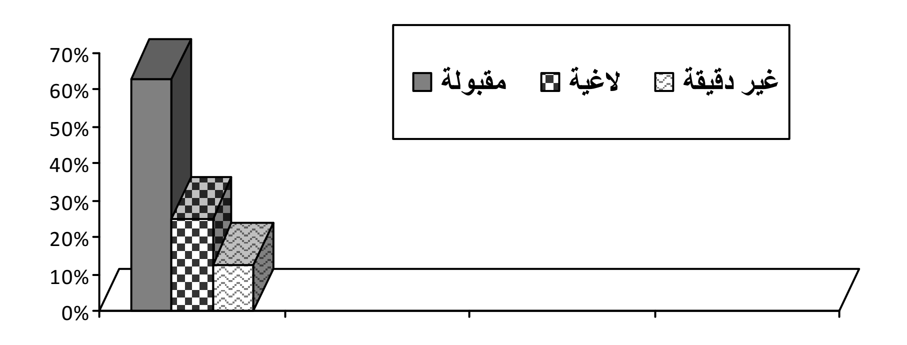


التحليل :

كانت إجابات الموظفين في مجملها غير مضبوطة ماعدا البعض (37.5 %) الذين ذكروا العناصر المكونة لنظام المعلومات .

س08- أهمية نظام المعلومات التسويقي ؟

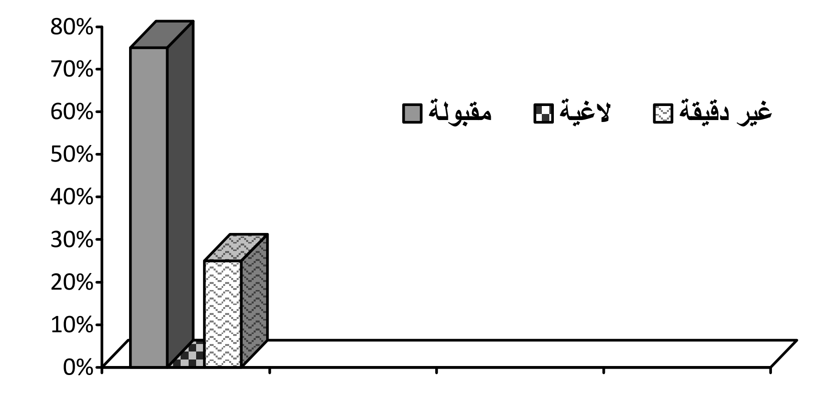
الجواب/البيانات	التكرار	النسبة
- وسيلة لاستشراف المستقبل - يرفع من درجة تأكد اتخاذ القرارات التسويقية - يسمح بالتأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية	05	62.50
إجابات اعتبرت خاطئة	02	25.00
إجابات غير دقيقة و غير مضبوطة	01	12.50



<u>التحليل</u> : من الجدول يظهر أن هناك اطلاع جيد حول أهمية نظام المعلومات التسويقي ، حيث يرى 62.5 % من الموظفين على كونه وسيلة لاستشراف المستقبل و التأقلم مع البيئة الخارجية و رفع درجة التأكد .

س09- **فوائد شبك الاتصال المحلية ؟**

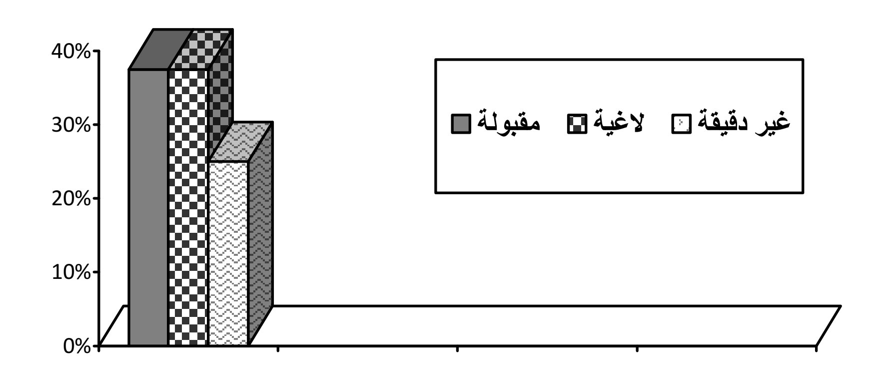
الجواب/البيانات	**التكرار**	**النسبة**
- تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف الأقسام والمستويات - ضمان وصول المعلومات بسرعة - المشاركة في استعمال المعلومات	06	75.00
إجابات اعتبرت خاطئة	00	00.00
إجابات غير دقيقة و غير مضبوطة	02	25.00



<u>التحليل</u> : على الرغم من اطلاع أغلب الموظفين على أهمية الشبكة المحلية (75 %) ، إلا أن الشركة لا تتوفر على مثل هذه الشبكات والتي تتسبب في بطء سير المعلومات داخليا .

س10- طرق التقرب من المستهلكين ؟

الجواب/البيانات	التكرار	النسبة
- الجودة - السعر - توفر المُنتَج - الدعاية	03	37.50
إجابات اعتبرت خاطئة	03	37.50
إجابات غير دقيقة و غير مضبوطة	02	25.00

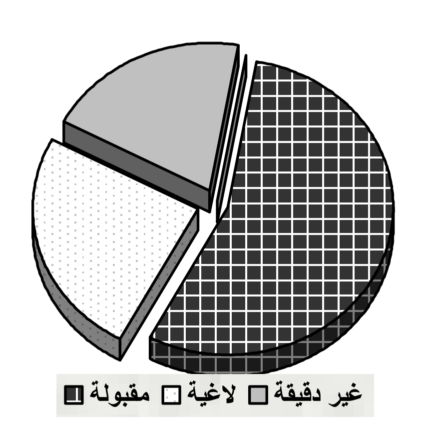


التحليل : تجدر الملاحظة هنا ، أن إجابات الموظفين كانت مركزة على عنصري السعر والجودة ، في حين تم إهمال أهمية توفر المنتج في كل وقت ، كما أهمل تماما دور الدعاية في التقرب من المستهلك والمحافظة على ولائه الدائم .

التقييم النسبي العام :

ملخص الإجابات الكلية

الأجوبة/البيانات	التكرار	النسبة المئوية
عدد الإجابات المقبولة	44	55.00
عدد الإجابات الخاطئة	20	25.00
عدد الإجابات غير الدقيقة	16	20.00
المجموع	80	100.00



التحليل العام :

رغم أنه من الصعب إعطاء تقييم حقيقي ومطلق لمدى تحكم الإدارة العليا في المؤسسة في المفاهيم الإستراتجية و مفاهيم التسويق الرياضي ، إلا أنه يمكننا من خلال الجدول السابق القول أن 55 % من الإجابات كانت مقبولة من الموظفين في الإدارة العليا حيث لهم اطلاع جيد على مفاهيم التسيير الحديث و نسبة 20 % من الإجابات غير الدقيقة يحتاج أصحابها لتكوين مستمر لتحسين مهاراتهم ، بينما يحتاج أصحاب 25 % من الإجابات الخاطئة لإعادة تقييم علمي صارم إذا ما أرادت المؤسسة الاحتفاظ بهم على مستوى الإدارة الإستراتيجية.

خلاصة الفصل :

تحولت الرياضة مع التطورات الحديثة إلى ظاهرة اقتصادية و اجتماعية كبيرة ، وأصبحت أحد المحركات الاقتصادية في العالم المتقدم ، هذا التحول في الرياضة أدى أيضا إلى تطور التسويق الرياضي ليتحول إلى مركز اهتمام المؤسسات نظرا لدوره في زيادة المبيعات والأرباح بصورة متعاظمة .

وبالنسبة لمفهوم التسويق الرياضي فليس هناك تعريفا مستقلا له ، وإنما كل ما يتعلق بالتسويق كما رأيناه في الفصلين الثالث والرابع ينطبق على التسويق الرياضي ، فقط الاختلاف يكمن في مجالات التطبيق ، وترجع بداية العلاقة بين الرياضة والتسويق إلى عام 1870 عندما قامت شركات التبغ في الولايات المتحدة الأمريكية بطباعة بطاقات لأشهر لاعبي "البيسبول" وأدخلتها في علب السجائر من أجل الترويج الأكبر للسجائر، وفعلا زادت مبيعات السجائر ، وقد كانت هذه البطاقات بداية الترويج الرياضي لمصلحة الصناعة .

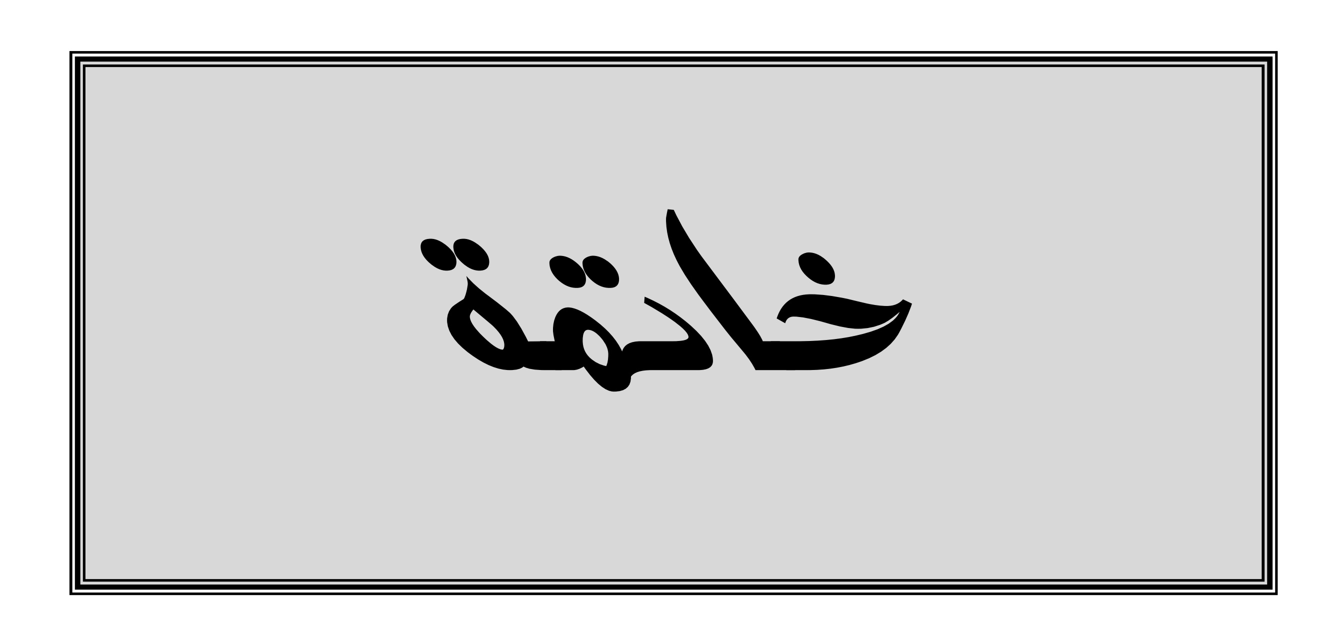
وقد عرفت الجزائر عملية إصلاحات اقتصادية هيكلية مستمرة منذ الثمانينات تسارعت وتيرتها أثناء التسعينات مما أثر على الواقع التسويقي في البلاد ، وبدأ التوجه إلى اقتصاد السوق ينمي الاهتمام المتزايد بالأساليب العلمية الحديثة في مجال الاقتصاد والتسويق خصوصا .

وبالنسبة للإصلاحات الرياضية التي عرفتها الجزائر فرغم أسبقيتها عن القطاع الاقتصادي إلا أن المفاهيم الاقتصادية والتسويقية الحديثة لم تكن أولوية لعدة مبررات ، أهمها طبيعة النظام السياسي الاشتراكي من جهة وعدم تنامي ظاهرة العولمة المالية والتجارية بالصور المعروفة حاليا ، والتي فرضت أنماطا جديدة في عملية تسيير الهيئات والمؤسسات الرياضية ، حيث تطرقنا في هذا الفصل للتسويق الرياضي في ظل الإصلاحات الرياضية التي عرفتها الجزائر .

أما دراسة الحالة فكانت في مؤسسة "الونشريسي" التي كانت تعتمد في بدايتها الأولى على السوق المحلية الجزائرية ، ولم تكن العلامة معروفة في الوسط الرياضي ، خاصة في ظل اكتساح العلامات الدولية للسوق العالمية والمحلية مثل (Adidas , Puma , Nike ...) .

ويلاحظ أولا أن شركة الونشريسي لم تقم في بداية تأسيسها على بناء استراتيجيات واضحة والتدرج في تحقيقها ، ولكن تغير الظروف المحلية والدولية هو الذي ساعد الشركة على

الاستفادة من الفرص و انتهازها ، ويمكن القول أن شركة الونشريسي أيضا نجحت في إستراتيجية الشراكة الأجنبية ، حيث حققت رقم مبيعات كبير جدا مقارنة ببدايتها المتواضعة .



خاتمة

الخاتمة العامة :

لقد كان الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحليل الإشكالية الرئيسة والمتمثلة في مكانة إستراتيجية التسويق ضمن عملية التسيير في المؤسسات ذات الإنتاج الرياضي ؟ ، وقد قادنا ذلك إلى دراسة وتحليل متطلبات ووظائف التسيير بالنسبة للإدارة الحديثة و التطرق إلى الركائز الأساسية لبناء إستراتيجية تسويقية تنافسية في المؤسسة .

وبالتالي يمكن قبول صحة فرضيات الدراسة باعتبار أن التحليل النظري أثبت الفرضيات التالية وهو أن الإدارة الحديثة تعتمد على تقنيات التسيير العلمية المتجددة لضمان الاستمرارية والمنافسة ، كما أن قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات ورغبات المستهلك بشكل متميز و مواجهتها للمنافسة يعتمد أساسا على نوعية تبنيها الإستراتيجي .

فبالنسبة للتسيير فقد تطرقنا لمفاهيمه النظرية و التي تتمثل في كونه مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة ، التي تشمل أساسا التخطيط ، التنظيم، التوجيه و الرقابة ، وتعبر العناصر الأربعة عن وظائف التسيير الحديثة والتي لا مناص من تواجدها مجتمعة و بصورة فعالة وكفؤة ، حيث أن انعدام أحدها أو نقص فعاليته أو تغييبه عمدا ، يحول عملية التسيير إلى النمط العشوائي ، خاصة في المؤسسات و المنظمات التنافسية التي تتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية باستمرار .

كما تطرقنا في هذا البحث إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره يبين الخطوات الحالية والمستقبلية للإدارة العليا ، و كذلك ضرورة تكييف العملية التنظيمية مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ، لتتمتع بالمرونة الكافية إزاء الظروف المتقلبة ، كما تتيح فعالية التنظيم الداخلي في اكتشاف الانحرافات و تصحيحها في حينها ، مع توفر وظيفة الرقابة التي تسهر على متابعة المدخلات من بدايتها حتى الوصول إلى المخرجات النهائية مع استمرارية تدفق التغذية العكسية ، هذه الأخيرة التي تتوقف على طبيعة نظام المعلومات في المؤسسة .

وبالتالي نلاحظ كما رأينا في الدراسة أن عملية التسيير ليست مجموعة روتينية من الإجراءات والقواعد التنظيمية ، بل هي عملية مركبة وحركية و أكثر تعقيدا من تبسيطات النظرية العلمية

للتسيير ، و يتوقف نجاح المؤسسة في السوق على مدى التحكم في تلك المفاهيم ومرونة التنظيم في التأقلم المستمر مع تغيرات الظروف الداخلية والخارجية .

وطبيعيا أن تكون المفاهيم العلمية للتسيير نفسها بالنسبة للمؤسسات والهيئات الرياضية ، وخاصة تلك التي تتفاعل مع العنصر البشري ، سواء كمدخلات أو مخرجات حيث يكون التحكم في المهارات التنظيرية و الإنسانية أولوية رئيسة لدى منتسبي الإدارة العليا لتلك المنظمات .

أما بالنسبة لمفاهيم التسويق فكانت البداية الأولى لنشأة التسويق عام 1650 على وجه التقريب و منذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات ، وتنمية موارد الإنتاج ، وظهـور الرسـائل الإعلانية و ظهور فكرة التصميمات ، كما وصل فكر التسويق للغرب في منتصف القرن التاسع عشر على يد الشركات العالمية ، و عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) سـنة 1985 على أنه العملية الخاصة بتخطيط ، تنفيذ ، خلق ، تسعير ، ترويج وتوزيع الأفكـار أو السـلع والخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهـداف المنظمات .

كما تطرقنا أيضا لتعريف " كوتلر ، Kotler " والمتمثل في أن التسويق هو النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الرغبات و الحاجات من خلال عملية التبادل.

و خلصنا أيضا إلى أن الخدمة تعتبر أكثر تجردا من المنتَج ، رغم أن كلمة منتَج تستعمل للتعبير عن الخدمة أيضا ، مثلا : منتوج رياضي ، منتوج سياحي ، منتوج مالي .

كذلك للخدمة بعد إنساني ، وهذا مهما وصل مستوى التقنيات المدرجة و كلمة خدمة ليست محتكرة من طرف قطاعات معينة ، ولكن الخدمات الآن نجدها لصيقة كقيمة مضافة إلى منتجات عديدة (ما بعد البيع في سوق السيارات ، الإعلام الآلي . . .الخ) .

و تطرقنا كذلك إلى مفاهيم التجارة الإلكترونية والتي تعتبر واحدا من موضوعي ما يعرف بالاقتصاد الرقمي الذي يقوم على ركيزتين أساسيتين وهما :

- **التجارة الإلكترونية و تقنية المعلومات .**

و تطرقنا في هذه الدراسة كذلك إلى إستراتيجية التسويق والمتمثلة في عناصره الأربعة ، مع تحليل عناصر المزيج التسويقي وكيفية اعتماد إستراتيجية التسويق في المؤسسة بصفة عامة

و بدأنا بتعريف المُنتَج (Le Produit) الذي هو مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة والشكل واللون والسمعة والمكانة ، لكل من المنتج والبائع وكذلك خدمات ما بعد البيع التي يتم تقديمها للمشتري المتوقع بهدف إشباع حاجياته ورغباته .

أما المقصود بالتمييز فهو انفراد المنتَج بصفات خاصة تميزه عن المنتجات الأخرى وأهمها (الاسم ، الاصطلاح ، الإشارة ، التصميم ، أو مزيج من الكل لتحديد السلع والخدمات التي تبيعها المنظمة) ، ويعتبر التمييز من أهم القرارات الإستراتيجية في إعداد أي إستراتيجية تسويقية ، و هذا راجع لجملة من المبررات التي جعلت تمييز المنتج ضرورة حتمية.

أما إستراتيجية التسعير فتعتمد على وضع السعر، الذي هو التعبير النقدي عن قيمة المنتَج في وقت ومكان معين ، وهو العنصر الوحيد من المزيج التسويقي الذي يمثل إيرادات المنشأة.

وبالنسب لإستراتيجية التوزيع فتعتبر القرارات المتعلقة بالقناة التسويقية من أهم القرارات الإستراتيجية التي تواجه الإدارة، لأنها تؤثر بشكل كبير ومباشر على جميع القرارات التسويقية الأخرى .

كما تطرقنا لإستراتيجية الترويج الذي يعتبر أكثر أنشطة التسويق رؤية من قبل المستهلكين والأفراد، ويعرف على أنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات لتسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو قبول فكرة معينة .

و يتكون المزيج الترويجي من العناصر التالية والتي تطرقنا لها بالتفصيل :

- **أولا : الإعلان**
- **ثانيا : البيع الشخصي**
- **ثالثا : تنشيط المبيعات**
- **رابعا : النشر**
- **خامسا: العلاقات العامة**

وبالنسبة للإصلاحات الرياضية التي عرفتها الجزائر فالمفاهيم الاقتصادية والتسويقية الحديثة لم تكن أولوية لعدة مبررات كما ذكرنا في البحث ، أهمها طبيعة النظام السياسي الاشتراكي من جهة وعدم تنامي ظاهرة العولمة المالية والتجارية بالصورة المعروفة حاليا ، والتي فرضت أنماطا جديدة في عملية تسيير الهيئات والمؤسسات الرياضية ، وتطرقنا لمفاهيم التسيير والتسويق في ظل الإصلاحات الرياضية التي عرفتها الجزائر والتي تضمنت على الخصوص وظائف التسيير و التسويق الرياضي في ظل قانون 76 -81 لسنة 1976 ، والتسيير والتسويق الرياضي في ظل قانون 89-03 لسنة 1989 ، وكذلك في إطار الأمر 90-10 لسنة 1995 و القانون 10/04 لسنة 2004 .

أما دراسة الحالة فكانت في مؤسسة "الونشريسي" التي كانت تعتمد في بدايتها الأولى على السوق المحلية الجزائرية ، ولم تكن العلامة معروفة في الوسط الرياضي ، خاصة في ظل اكتساح العلامات الدولية للسوق العالمية والمحلية مثل (Adidas , puma , Nike ...) .

وُيلاحظ أولا أن شركة الونشريسي لم تقم في بداية تأسيسها على بناء استراتيجيات واضحة والتدرج في تحقيقها ، ولكن تغير الظروف المحلية والدولية هو الذي ساعد الشركة على الاستفادة من الفرص و انتهازها ، ويمكن القول أن شركة الونشريسي أيضا نجحت في إستراتيجية الشراكة الأجنبية ، حيث حققت رقم مبيعات كبير جدا مقارنة ببدايتها المتواضعة .

ورغم أنه من الصعب إعطاء تقييم حقيقي ومطلق لمدى تحكم الإدارة العليا في المؤسسة في المفاهيم الإستراتجية و مفاهيم التسويق الرياضي ، إلا أنه يمكننا من خلال دراسة الحالة – والتي اعتمدنا فيها على الاستبيان المفتوح – القول أن 55 % من الموظفين في الإدارة العليا لهم اطلاع جيد على مفاهيم التسيير الحديث و نسبة 16 % يحتاجون لتكوين مستمر لتحسين مهاراتهم ، بينما يحتاج 20 % منهم لإعادة تقييم علمي صارم إذا ما أرادت المؤسسة الاحتفاظ بهم على مستوى الإدارة الإستراتيجية .

وختاما نرجو أن تكون هذه الدراسة مفيدة للطلبة والباحثين في الميدان الرياضي عموما و المهتمين بالتسيير الرياضي على الخصوص ، آملين أن تكون قيمتها المضافة مرجعا إضافيا للمكتبة الرياضية ، و لا يُغفل منا أن هذه الدراسة لم تتطرق إلى كل الإشكاليات المطروحة في موضوع التسويق الواسع النطاق والمتشابك الزوايا ، لذلك فإن هذا البحث لاشك سيفتح آفاقا أخرى للباحثين مستقبلا ، خاصة في ما يتعلق بواقع التسويق الرياضي في الجزائر و اتجاهات المؤسسات الوطنية و إدراكها لأهمية ودور التسويق الرياضي في التنمية الوطنية .

نموذج الاستبيان المفتوح المستخدم في الدراسة

الأسئلـــة	الإجابات النموذجيـــة	الملاحظـــات
س 01 – رسالة المنظمة	– تميز وتفرد المنظمة وهويتها الخاصة .	
س02– مفهوم تقنيات التسيير الحديثة	– التخطيط ، التنظيم، التنسيق والمراقبة .	– التركيز على التخطيط والمراقبة .
س03– المقصود بالإستراتيجية	– خطة مستقبلية شاملة طويلة المدى .	– التركيز على تحقيق الأهداف بعيدة المدى .
س04– مفهوم الخطط التكتيكية في بناء الإستراتيجية	– خطط احتياط و طوارئ لمواجه تغيرات البيئة الخارجية ، لضمان استمرارية الإستراتيجية.	– التركيز على كونها احتياطية .
س5– مجالات التسويق الرياضي	– الترخيص باستخدام العلاقات والشعارات على المنتجات ووسائل الخدمات. – الإعلان على ملابس وأدوات اللاعبين. – الإعلان على المنشآت الرياضية. – استثمار المرافق والخدمات في الهيئات الرياضية. – عائدات تذاكر الدخول للمباريات والمناسبات الرياضية. – الإعلان في المطبوعات والنشرات والبرامج الخاصة بالأنشطة الرياضية.	– ذكر أربع إجابات صحيحة على الأقل.

الملحق

س06- مفهوم المعلومة	- مجموعة بيانات - حدث - ناتجة عن معالجة البيانات - تقليل عدم التأكد - مورد إستراتيجي	- التركيز على المورد الاستراتيجي و تقليل عدم التأكد .
س07- مفهوم نظام المعلومات	- مجموعة موظفين لمعالجة المعلومات - الحواسيب والشبكات . - دخول وخروج المعلولات من وإلى المنظمة	- التركيز على الكل .
س08- أهمية نظام المعلومات	- وسيلة لاستشراف المستقبل - يرفع من درجة تأكد اتخاذ القرارات التسويقية - يسمح بالتأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية	
س09- فوائد شبك الاتصال المحلية	- تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف الأقسام والمستويات - ضمان وصول المعلومات بسرعة - المشاركة في استعمال المعلومات - توفير المعلومات في كل وقت	
س10- طرق التقرب من المستهلكين	- الجودة - السعر - توفر المُنتَج	تبرير وجهة النظر